

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza ohrožení a návrh krizové prevence sportovního zařízení

Threat Analysis and Crisis Management of Sport Facilities

Student:	Bc. Hana Velčovská
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Hana Velčovská**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T101 Sportovní management  
Téma: **Analýza ohrožení a návrh krizové prevence sportovního zařízení**  
**Threat Analysis and Crisis Management of Sport Facilities**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretické vymezení pojmů krizového řízení a s tím souvisejících oblastí
  3. Charakteristika subjektu vybraného pro analýzu ohrožení a aplikaci krizové prevence
  4. Analýza ohrožení vybraného subjektu a následný návrh zásad prevence krizí a krizového řízení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize*. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3136-0.  
MOELLER, Scott. *Surviving M&A. Make the Most of Your Company Being Acquired*. Chichester: Wiley, 2009. 249 s. ISBN 978-0-470-77938-5.  
SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marie Mikušová, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012

  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Prohlášení**

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

Ve Frýdku-Místku dne 27. 4. 2012

.....

Bc. Hana Velčovská

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat paní Ing. Marii Mikušové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za odborné vedení, podnětné připomínky a čas, který mi věnovala. Velké poděkování patří mé rodině a mým nejbližším za pomoc a podporu během studia.

## Obsah

1	Úvod.....	6
2	Teoretické vymezení pojmů krizového řízení a s tím souvisejících oblastí.....	8
2.1	Management .....	8
2.1.1	Sportovní management.....	8
2.2	Sportovní zařízení .....	9
2.3	Riziko .....	9
2.3.1	Členění rizik .....	10
2.3.2	Analýza rizik .....	11
2.3.3	Řízení rizika .....	12
2.3.4	Systémy monitorování rizik .....	15
2.4	Krize .....	16
2.4.1	Význam pojmu .....	16
2.4.2	Krize v podnikové sféře .....	17
2.4.3	Zdroje krize .....	18
2.4.4	Příznaky krize ve firmě .....	19
2.4.5	Vývojová stadia krize.....	20
2.4.6	Typologie podnikových krizí .....	22
2.4.6.1	Třídění krizí podle příčin vzniku.....	24
2.4.6.2	Třídění krizí podle vývojové fáze podniku .....	24
2.4.6.3	Třídění z hlediska vývoje krize .....	25
2.4.6.4	Třídění krizí podle typu podniku.....	25
2.5	Krizový management (krizové řízení).....	26
2.5.1	Historie a vývoj krizového managementu.....	26
2.5.2	Hlavní fáze krizového řízení .....	27
2.5.3	Zásady krizového řízení .....	28
2.5.4	Krizové plánování .....	29
2.5.5	Postup revitalizace krizí postiženého subjektu.....	30
2.6	Strategická analýza.....	31
2.6.1	Externí analýza .....	31
2.6.1.1	Makrookolí .....	31
2.6.1.2	Mikrookolí.....	33
2.6.2	Interní analýza .....	35

2.6.2.1	Identifikace a analýza zdrojů.....	36
2.6.2.2	Identifikace a analýza schopností podniku.....	36
2.6.2.3	Portfolio analýzy .....	38
2.6.3	SWOT analýza .....	39
2.7	Krizová matice .....	41
3	Charakteristika subjektu vybraného pro analýzu ohrožení a aplikaci krizové prevence .	43
3.1	Základní údaje .....	43
3.2	Nabídka služeb .....	43
3.2.1	Posilovna .....	43
3.2.2	Spinning .....	44
3.2.3	Skupinové aktivity.....	44
3.2.4	Sportovní služby.....	45
3.2.5	Relax zóna.....	45
3.2.6	Dětský koutek.....	45
3.3	Členství.....	46
3.4	Personál .....	46
3.5	Partneři .....	46
4	Analýza ohrožení vybraného subjektu a následný návrh zásad prevence krizí a krizového řízení.....	48
4.1	PEST analýza .....	48
4.1.1	Politické faktory .....	48
4.1.2	Ekonomické faktory .....	49
4.1.3	Sociální faktory .....	49
4.1.4	Technologické faktory.....	51
4.2	Porterův model pěti sil .....	51
4.2.1	Stávající konkurenti.....	51
4.2.1.1	Amazing Fitness .....	53
4.2.1.2	B-Fit fitness .....	53
4.2.1.3	GolemGym .....	53
4.2.1.4	Max Wellness.....	54
4.2.1.5	Prestige fit studio.....	54
4.2.1.6	Studio Maja – studio moderní ženy.....	54
4.2.1.7	Tvoje fitko .....	54

4.2.2	Vyjednávací síla zákazníků .....	55
4.2.3	Vyjednávací síla dodavatelů .....	55
4.2.4	Hrozba nových konkurentů .....	56
4.2.5	Hrozba substitutů .....	56
4.3	Finanční analýza .....	57
4.3.1	Analýza likvidity .....	57
4.3.2	Analýza rentability .....	59
4.3.3	Analýza aktivity .....	61
4.3.4	Analýza zadluženosti .....	62
4.3.5	Altmanův model (Z-skóre) .....	62
4.3.6	Kralický Quicktest .....	63
4.3.7	Závěry z finanční analýzy .....	66
4.4	SWOT analýza .....	67
4.5	Určení ohnisek krize a vytvoření krizové matice .....	68
4.6	Plán krizové prevence A .....	70
4.6.1	Jak situaci zabránit .....	70
4.6.2	Jak postupovat, když situace nastane .....	71
4.6.3	Orientační propočet konkrétní krizové prevence .....	72
4.7	Plán krizové prevence B .....	73
4.7.1	Jak situaci zabránit .....	73
4.7.2	Jak postupovat, když situace nastane .....	73
5	Závěr .....	75
	Seznam použité literatury .....	77
	Seznam zkratk .....	81
	Seznam příloh .....	83

# 1 Úvod

Už od nepaměti musí lidstvo v rámci zachování své existence čelit mnoha nepříznivým situacím. Pojem krize je tak používán již v období před naším letopočtem. Krizový management je pojmem mnohem mladším a v posledních letech nabývá na své významnosti. Současná doba je charakteristická velmi dynamickým a proměnlivým způsobem života, což se významně odráží v podnikatelské sféře. Chybná ekonomická, politická a právní rozhodnutí manažerů jsou ideálním základem pro nové a netradiční hrozby.

Klasickou manažerskou chybou je podceňování se slovy „nám se to stát nemůže“. Jen v nedávné době bychom podceněných případů našli několik. Za zmínku stojí teroristický útok na World Trade Center v New Yorku v roce 2001, vlny tsunami v Thajsku v roce 2004 nebo například povodně na Moravě v roce 2010. Kapitola sama o sobě pak je nedávná celosvětová ekonomická krize v letech 2007-2010, jejíž důsledky pociťuje spousta firem dodnes.

Některé krizové situace jsou námi neovlivnitelné a všechna rizika nemůžeme trvale odstranit, avšak můžeme je včas identifikovat a vykonat určité aktivity, které povedou k minimalizaci důsledků vzniklých rizik. A právě prevence vzniku krizových situací je tématem této diplomové práce.

Pozornost bude zaměřena na oblast sportu, konkrétně na sportovní klub Fitpoint ve Frýdku-Místku, který nabízí služby v oblasti fitness a wellness aktivit. Pryč jsou doby, kdy fitcentrum tvořila jedna místnost o pár posilovacích strojích a návštěvníky byli pouze muži. Dnes je většina fitcenter moderně a kvalitně vybavena a v převážné většině jsou zde poskytovány i další doplňující služby. Navštěvují je muži i ženy všech věkových kategorií, a to především díky individuálnímu přístupu osobních trenérů, kteří poradí i lidem přicházejícím do posilovny poprvé v životě. Obliba sportovních zařízení poskytujících bohatou nabídku služeb neustále roste. Jako reakce na tento trend současně přibývá zájemců o podnikání v této sféře. A tak se zde začínají uplatňovat metody a principy používané v jakémkoliv jiném výrobním podniku, s tím, že jsou upraveny tak, aby mohly být aplikovány i na sportovní podniky poskytující služby.

**Cílem této diplomové práce je provést analýzu externího a interního prostředí sportovního klubu Fitpoint, na základě výsledků analýz definovat možná ohrožení a následně navrhnout možnosti prevence a řešení potencionálních krizových situací.**

Práce je rozdělena do třech hlavních částí, z nichž každá je pak dále členěna do několika podkapitol.



První část je teoretická a obsahuje vymezení základních pojmů týkajících se rizika, krize a krizového řízení. Jsou v ní také popsány metody strategické analýzy.

Následující část charakterizuje sportovní klub Fitpoint, tedy sportovní zařízení zvolené pro naplnění stanoveného cíle.

V poslední části je provedena analýza vybraného subjektu. Použita byla PEST analýza, Porterův model konkurenčních sil, finanční analýza a SWOT analýza. Na základě výsledků těchto analýz je zpracována krizová matice a definovány z ní plynoucí ohniska krize. Na dvě vybraná ohniska je pak zpracován návrh jejich prevence a případného řešení.

## 2 Teoretické vymezení pojmů krizového řízení a s tím souvisejících oblastí

*Nejsou beznadějné situace, ale jen lidé bez naděje, víry a cílů.*

*(Doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.)*

Krizové řízení, neboli krizový management zahrnuje celou řadu oblastí. Zároveň lze tento pojem chápat různými způsoby a lze na něj pohlížet z několika stran. Pro účely této práce bude definováno krizové řízení podniku, konkrétně sportovního zařízení. Nejprve budou okrajově vysvětleny základní pojmy, pomocí nich pak následně pojmy klíčové, které budou rozvedeny podrobněji.

### 2.1 Management

Jak uvádí Blažek (2011), management je chápán jako proces řízení v organizacích, řídící pracovníci a soubor poznatků o řízení. Je to proces, který probíhá mezi řídícím subjektem, který vytyčuje cíle, a řízeným objektem. Jejich vzájemným působením je vymezeno takové chování, kterým jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány. Mezi manažerské funkce patří plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování.

#### 2.1.1 Sportovní management

Pojem sportovní management obsahuje dvě části, a to „management“ a „sport“. Definice sportu zní, dle Bílé knihy o sportu vydané Komisí evropských společenství roku 2007<sup>1</sup>, takto: „Sportem se rozumí veškeré formy tělesné aktivity, které, provozovány příležitostně nebo organizovaně, usilují o vyjádření nebo vylepšení fyzické kondice a duševní pohody, utvoření společenských vztahů či dosažení výsledků v soutěžích na všech úrovních“. Definice managementu je již vymezena v předchozím odstavci.

Sportovní management lze dle Durdové (2002, s. 13) chápat jako „způsob uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot, družstev,

---

<sup>1</sup> Bílá kniha o sportu je v PDF formátu dostupná na: <http://www.msmt.cz/sport/bila-kniha-o-sportu>

které alespoň z části realizují podnikatelsky orientované aktivity, a dále jde o způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb“.

## **2.2 Sportovní zařízení**

Jedná se o pojem značně široký a lze ho definovat dvěma způsoby. Buďto jako objekt, podnik, zabývající se provozováním sportu nebo jako vybavení, nástroj, sloužící k vykonávání sportovní činnosti. Pro tuto práci je důležité sportovní zařízení jako podnik. V tomto způsobu pojetí se nabízí řada významů. Někdo si pod tímto pojmem představí bazén, jiný tělocvičnu, další fitcentrum nebo třeba zimní stadion.

Nejvýznamnější pramen sportovního práva, zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu<sup>2</sup> definuje sportovní zařízení jako „objekt, pozemek, vodní plochu, budovu nebo jejich soubor sloužící výhradně nebo převážně pro provozování sportu“.

## **2.3 Riziko**

Riziko je historický výraz, pocházející ze 17. století, kdy se poprvé objevil v souvislosti s lodní plavbou a označoval úskalí, kterému se plavci museli vyhnout. Ve starších encyklopediích najdeme vysvětlení, že se jedná o odvahu, či nebezpečí. Později se začíná objevovat význam ve smyslu možné ztráty. Dnes teorie rizika souvisí s hrozbou. Obecně se rizikem rozumí nebezpečí vzniku škody, ztráty, případně nezdaru při podnikání.. V ekonomii je tento pojem používán v souvislosti s nejednoznačností průběhu určitých ekonomických procesů a nejednoznačností jejich výsledků. Autoři Smejkal, Rais (2010, s. 96) uvádí mimo výše uvedené pojednání o riziku i jeho definici, která zní: „Riziko vyjadřuje míru ohrožení aktiva, míru nebezpečí, že se uplatní hrozba a dojde k nežádoucímu výsledku vedoucímu ke vzniku škody.“

---

<sup>2</sup> Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Zákon o podpoře sportu*. [online] © MŠMT 2006, aktualizace 21. duben 2010 [cit. 2012-03-28]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport/zakon-o-podpore-sportu>.

Antušák, Kopecký (2008, s. 23) definují riziko jako „kvantitativní veličinu vyjadřující pravděpodobnost, že daná hrozba způsobí v předem stanovené míře poškození určité chráněné hodnoty nebo zájmu“.

Beneš, Martinovičová (2004, s. 6) uvádějí následující definici: „Riziko představuje možnost vzniku určité škody v průběhu určité doby, u určitého podnikatelského subjektu, a to v důsledku anomálie v jeho běžném, normálním, bezporuchovém vývoji.“

### 2.3.1 Členění rizik

Autoři jmenování v předchozích třech odstavcích uvádějí následující příklady klasifikace rizik:

- pozitivní (zisk, úspěch),
- negativní (bankrot, neúspěch),
- pojistitelná,
- nepojistitelná,
- ovlivnitelná (ochrana zdraví, životů, majetku, životního prostředí),
- neovlivnitelná (útok teroristů, změny trhu, přírodní katastrofy),
- skutečná,
- spekulativní,
- interní (příčiny jsou v podniku),
- externí (příčiny jsou součástí podnikového okolí),
- výrobní (poruchy ve výrobních postupech, zařízeních, vstupních materiálech),
- ekonomická (poruchy v tocích aktiv a pasiv),
- obchodní (poruchy projede výrobků a služeb),
- informační (poruchy v informačních souborech a operacích),
- sociální (anomální situace života pracovníků),
- technická (poruchy v inovační činnosti podniku),
- logistická (poruchy v dopravě, skladování, balení materiálů a zboží).

Členění rizik dle Zuzáka (2004):

- vnitřní a vnější ekonomická rizika (vývoj nákladů, platební morálka, daňová politika, vývoj směnných kurzů a inflace, míra konkurence),

- rizika výrobní a technická (zastarávání technologie, kvalita výrobků, zásadní inovace v použitém materiálu, havárie zařízení),
- dodavatelská rizika (zastavení dodávek z důvodu poruchy výrobní linky na straně dodavatele, neschopnost dodavatele udržet kvalitu nebo dodat výrobky včas, monopolní postavení dodavatele, které vede k diktování dodacích a platebních podmínek),
- informační rizika (datové, softwarové, hardwarové),
- sociálně-pracovní rizika (lidské selhání, neodpovídající kvalifikace pracovníků, stávka, sabotáž pracovníka, krádež nebo poškození zařízení, podcenění sociální politiky podniku),
- tržní rizika (chování konečných zákazníků, chování distributorů, chování konkurentů),
- politická rizika (změna politického systému, zhoršení vztahů se zemí obchodu, teroristické akce),
- legislativní rizika (změny emisních norem, změny hygienických norem, změny vývozních nebo dovozních kvót),
- přírodní rizika (záplavy, zemětřesení, požáry, vichřice).

Smejkal, Rais (2010) klasifikují rizika takto:

- ovlivnitelná x neovlivnitelná,
- finanční x nefinanční,
- statická x dynamická,
- čistá x spekulativní.

### **2.3.2 Analýza rizik**

Analýza rizik je dle Smejkal, Raise (2010, s. 93) chápána jako „proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti“. Existují dva základní přístupy k analýze rizik. A sice metody kvalitativní (rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu, např. 1-10), příkladem je metoda účelových interview, a metody kvantitativní (založeny na matematickém výpočtu rizika), příkladem jsou metodiky CRAMM a RISK, případně kombinace obou metod. Dílčí kroky této analýzy jsou následující a provádí se v níže uvedené posloupnosti.

- Stanovení hranice analýzy rizik – jde o pomyslnou čáru oddělující aktiva, která budou zahrnuta do analýzy, od ostatních aktiv.
- Identifikace aktiv – vytvoření soupisu všech aktiv ležících uvnitř hranice analýzy rizik.
- Sestavení hodnoty a seskupování aktiv – posouzení hodnoty aktiva je založeno na velikosti škody způsobené zničením či ztrátou aktiva. Seskupování slouží k vytvoření skupin aktiv podobných vlastností a každá skupina pak vystupuje jako jedno aktivum.
- Identifikace hrozeb – vybírají se ty hrozby, které by mohly ohrozit alespoň jedno z aktiv subjektu. Pro získání seznamu hrozeb je vhodné použít např. brainstorming nebo metodu Delphi.
- Analýza hrozeb a zranitelností – u aktiv, na něž se hrozba může uplatnit, se určí úroveň hrozby vůči tomuto aktivu, při jejímž stanovení se vychází z faktorů jako jsou nebezpečnost, motivace, přístup, a úroveň zranitelnosti aktiva vůči této hrozbě.
- Pravděpodobnost jevu – nejprve se určí, zda je analyzovaný jev náhodný, či nikoliv a zda patří do určitého intervalu pravděpodobnosti. Může také nastat situace, kdy pravděpodobnost, s níž určitý jev nastane, je podmíněna výskytem jiného jevu.
- Měření rizika – výše rizika vyplývá z hodnoty aktiva, úrovně hrozby a zranitelností aktiva. V případě jednotlivce se riziko měří podle pravděpodobnosti nepříznivé odchylky od výsledku, jež očekáváme. Čím vyšší je pravděpodobnost, že k nepříznivé události dojde, tím větší je riziko. V případě hromadného ohrožení se bere v potaz i pravděpodobnost výskytu daného počtu ztrát. Pro měření výše rizika se používají základní statistické charakteristiky - směrodatná odchylka a rozptyl.

### 2.3.3 Řízení rizika

Řízení rizik nelze chápat jen jako jednorázovou aktivitu v případě bezprostředního ohrožení, ale je nutné jej integrovat do podnikových cílů, podnikové strategie i běžné podnikatelské činnosti jako permanentní činnost, která rizika identifikuje, ale zároveň i sleduje jejich změny. Základními oblastmi, v nichž hovoříme o řízení rizik jsou přírodní katastrofy a havárie, rizika ochrany životního prostředí, finanční rizika (investiční, pojišťovací), projektová rizika, obchodní rizika (marketingové, strategické, riziko managementu, rozpočtové) a technická rizika. Rizikové řízení se snaží o eliminaci krize, která vzniká z aktiv podniku, směřujících do jeho okolí.

„Řízením rizika rozumíme cílené a řízené aktivity, kterými se snažíme riziko příznivě ovlivňovat, respektive jej zmenšovat či eliminovat. V principu jde o specifické aktivity a činnosti s cílem minimalizovat možnost vzniku krize“, jak uvádí Bouřa (2004, s. 53).

Řízení nebo zvládání rizika, se v některých literaturách označuje pojmem **risk management**. Antušák, Kopecký (2008, s. 35) pod tímto pojmem chápou „systematickou aplikaci cíleně plánovaných aktivit, procedur a praktik zaměřených na identifikaci, analýzu, zhodnocení, monitorování a ovlivňování rizika“.

Jde o postupy, které jsou zaměřené na:

- vyloučení příčin vzniku rizika,
- snížení výskytu rizika,
- prevence a edukace – snížení nepříznivých důsledků.

Rizikové řízení je podle Zuzáka (2004) třeba realizovat v následujících pěti krocích:

1. identifikace nebezpečí, popř. zdrojů nebezpečí,
2. určení výše nebezpečí,
3. vyhodnocení, např. podle uvedené matice (obr. 2.1) a realizace rozhodnutí,
4. zavedení kontrolního systému nad rizikem, jehož cílem je identifikace změn rizika,
5. sledování vývoje rizika, vyhodnocení změn a realizace opatření.

Závažnost		Frekvence				
		velmi častá	častá	příleži- tostná	řídka	vzácná
		A	B	C	D	E
katastrofální	I	<b>E</b>	<b>E</b>	<b>V</b>	<b>V</b>	<b>M</b>
kritická	II	<b>E</b>	<b>V</b>	<b>V</b>	<b>M</b>	<b>N</b>
mezní	III	<b>V</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>N</b>	<b>N</b>
malá	IV	<b>M</b>	<b>N</b>	<b>N</b>	<b>N</b>	<b>N</b>

Obr. 2.1 Matice pro vyhodnocení rizika, (zdroj: Zuzák, 2004)

Legenda

**E** - riziko extrémně velké

**V** - riziko velké

**M** - riziko malé

**N** - riziko nevýznamné

Smejkal, Rais (2010) tvrdí, že účinného řízení rizik lze dosáhnout v případě, kdy je jasně definována strategie podniku vzhledem k jeho hlavním cílům, funguje komplexní proces řízení rizik, který je podpořen vhodným informačním systémem, management klade na řízení rizik dostatečný důraz, existují osoby odpovědné za toto řízení a existuje schopnost přizpůsobit se novým výzvám rizik. Zároveň uvádějí **tři základní pravidla** v oblasti praktického řízení rizika:

- 1) Neriskuj více, než kolik si můžeš dovolit ztratit.
- 2) Uvažuj o pravděpodobnostech.
- 3) Neriskuj mnoho pro málo.

Z průzkumu provedeném na Fakultě podnikohospodářské VŠE v Praze na konci roku 2005 vyplynulo, že celá jedna čtvrtina z padesáti dotázaných společností se vůbec nezabývá managementem rizik a 60 % společností se zabývá pouze nejvýznamnějšími riziky.

Opatření ke snižování rizika jsou velmi náročná a různorodá. Úkolem krizových manažerů je hledat stále novější a účinnější řešení a zavádět je do praxe. Antušák, Kopecký (2008) uvádí tyto metody racionálního snižování rizika:

- pojištění proti riziku,
- transfer rizika, např. na dodavatele či odběratele,
- zlepšení informačního zajištění předpokládaných krizových operací,
- vytváření přiměřeně velkých a rozložených zásob a rezerv,
- rozložení rizika na co nejširší základnu, např. širší spektrum podnikatelských činností,
- větší pružnost zařízení a možnosti substituce zdrojů pro výrobní, obslužné a logistické procesy,
- dělení rizika mezi dva či více partnerů,
- promyšlené zvyšování profesní a kvalifikační úrovně orgánů krizového řízení, armády, bezpečnostních souborů, složek Integrovaného záchranného systému, podniků, atd.,
- přípravu a budování krizové infrastruktury a infrastruktury systému hospodářských opatření pro krizové stavy.



### **2.3.4 Systémy monitorování rizik**

Mezi nejčastěji používané systémy monitorování ekonomických rizik patří interní audit, controlling a vnitřní kontrola. Tato kapitola je zpracována dle Grünerové (2009) a Rajského (2009).

#### **Interní audit**

Interní audit je nezávislá, objektivní, konzultační činnost, která přináší systematické metody a přístupy k hodnocení a zlepšování činností systému řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů, a správy a řízení organizace. Nejdůležitějším článkem je interní auditor, který je zcela nezávislý na všech činnostech podniku. Tato nezávislost auditorovi umožňuje vyjádření nestranného a objektivního názoru. Interní auditor provádí především permanentní analýzu podniku, zaměřenou na jeho řízení, kontroluje plnění podnikových norem a rozhodnutí vedení podniku, sleduje a reviduje kontroly na všech úrovních podniku, informuje vedení podniku o svých zjištěních a navrhuje způsoby odstranění a vyhodnocuje využívání disponibilních zdrojů při dosahování podnikových cílů.

#### **Controlling**

Controllingu nepřísluší jen kontrola podnikových činností, ale zabývá se i jejich plánováním, koordinací jednotlivých dílčích plánů, organizováním a kontrolou informačních toků. Narozdíl od interního auditu, není nezávislým subjektem, ale je součástí struktury podniku. Můžeme ho rozdělit na strategický, podílející se na zpracování strategie podniku, a na operativní, zaměřený na zjišťování odchylek při dosahování podnikových cílů a jejich realizaci.

#### **Vnitřní kontrola**

Vnitřní kontrola je soubor metod a postupů, které jsou aplikovány v rámci kontroly řízení podniku a jsou nedílnou součástí podnikového řízení. Cílem této kontroly je zabezpečení dodržování interních norem, obecně závazných právních norem, správného využívání zdrojů, ochrany majetku a dosahování stanovených cílů. Úkolem je působit preventivně.

## 2.4 Krize

Krize je pojmem, se kterým se setkáváme takřka denně a to ve všech oblastech lidského života. Přesto je to slovo, které není laickou ani odbornou veřejností jednotně chápáno a tudíž není ani jednotně definováno. Krize může zasáhnout jakýkoliv subjekt, bez ohledu na jeho velikost. V krizi může být jedinec, organizace, politická strana, společnost, světadíl a dokonce i celá naše zeměkoule. Všeobecně platí, že čím významnější, důležitější a bohatší firma je, tím větší je pravděpodobnost, že se dostane do krize. Mezi odvětví se zvýšenou náchylností ke krizím patří doprava, finanční společnosti, potravinářský průmysl a zdravotnictví. Působení každé krize má negativní důsledky jak na objekt zasažený krizí, tak i na jeho okolí.

### 2.4.1 Význam pojmu

Slovo krize má podle Zuzáka (2004) původ ve starořeckém „krino“, které znamená v češtině vybírat, rozhodovat, posuzovat, měřit mezi dvěma opačnými variantami, kterými byly úspěch-neúspěch, právo-bezprávi, život-smrt. Později se z něj vyvinulo slovo krisis, kterým se vyjadřovala rozhodná chvíle. Obecně podle něj můžeme krizi chápat jako rozhodný a zlomový okamžik ve vývoji subjektu, kdy se rozhoduje o jeho další budoucnosti – bytí nebo nebytí.

Antušák, Kopecký (2008, s. 38) definují krizovou situaci jako „nepředvídatelný nebo obtížně předvídatelný průběh skutečností po narušení rovnovážných stavů přírodních, technických, technologických, ekologických, ekonomických, sociálních a společenských systémů, v důsledku kterého dochází k ohrožení životů, zdraví nebo majetku občanů, životního prostředí, veřejného pořádku, vnitřní nebo vnější bezpečnosti státu, a na řešení těchto problémů nestačí běžné kompetence a běžné disponibilní zdroje“.

Krizí pak Bouřa (2004, s. 45) nazývá „složitou situaci, v níž je významným způsobem narušená rovnováha mezi základními charakteristikami systému na jedné straně a postojem okolního prostředí k danému systému na straně druhé. Je charakterizována čtyřmi základními faktory:

- v sázce jsou důležité zájmy jednotlivých stran,

- potřebná rozhodnutí je nutné přijímat pod tlakem času,
- informace, potřebné pro přijetí rozhodnutí, jsou do určité míry neúplné,
- cokoli určitá strana udělá, nebo naopak neudělá může mít vážné následky“.

## **2.4.2 Krize v podnikové sféře**

Pozornost bude zaměřena na krizi v podnikové sféře, která podniky každodenně ohrožuje. Podle výzkumu časopisu Fortune většina dotazovaných manažerů krizi podniku řešila a považuje ji za běžnou součást svého profesního života. Manažeři se jí nemohou vyhýbat, ale naopak musejí být na ni připraveni a musejí se jí naučit řešit.

Z hlediska objektu postihnutí krizí nebo příčin vzniku krize identifikuje Zuzák (2004) čtyři základní oblasti, které jsou předmětem zájmu odborníků.

### **1) Krize osobní**

- jedná se o stav lidského jedince, který může být způsoben onemocněním, psychickým stavem (deprese, rozvod, šikana na pracovišti,...), únavou a dalšími faktory.

### **2) Krize sociální a společenská**

- představuje ohrožení stávajících sociálních a společenských forem, může vzniknout na území jednoho státu, odkud se ale může rozšířit na teritorium více zemí. Tyto krize mohou být výsledkem vojenských konfliktů, revolucí a vládních krizí.

### **3) Krize v důsledku živelných pohrom a havárií**

- patří zde např. potopy, zemětřesení, vichřice, sesuvy půdy, požáry, výbuchy plynů a látek, dlouhotrvající sucha, epidemie postihující člověka, zvířata a rostliny.

### **4) Krize ekonomického charakteru**

- rozlišují se na krize makroekonomické (ekonomická realita z hlediska společenství či národa jako celku) a na krize mikroekonomické (dílčí subjekty v rámci podniků, jednotlivců, domácností).

„Krizi podniku chápeme jako situaci různé časové délky, v níž se rozhoduje o tom, zda se podnik navrátí do situace, v které byl před vznikem krize, nebo je perspektivně ohroženo dosahování podnikových cílů, případně jeho další existence.“ Tuto definici uvádí Zuzák

(2004, s. 19) a zároveň jako zdroje krize obecně uvádí nerovnováhu podniku mezi jím a jeho okolím a dysfunkce mezi vnitřními systémy podniku. Krizi podniku může mimo jiné podle něj způsobit i osobní krize manažera nebo řadového pracovníka. Odhaduje se, že 70-80 % podnikových krizí má svůj původ v okolí podniku, při neadekvátní reakci podnikového managementu nebo vlastníků, a že asi 90 % všech krizí si způsobuje podnik sám a má podstatný podíl na jejich vzniku. V České republice je ve většině podniků slovo krize tabu. Naši manažeři krizi neměli, nemají a pokud náhodou ano, tak se o ní nesmí mluvit a musí se utajit jen v úzkém okruhu vrcholového managementu. Krize se zároveň může stát impulsem pro změnu, ke které se podnik nebyl schopen odhodlat.

### 2.4.3 Zdroje krize

Smejkal, Rais (2010) uvádí následující dělení zdrojů krize.

a) Zdroje krize uvnitř firmy:

- materiálová a surovinová krize,
- krize ve výrobě,
- personální krize,
- krize know-how.

b) Zdroje krize vně firmy:

- odbytové krize v okolí firmy,
- rychlé a výrazné změny v cenové politice dodavatelů,
- legislativa, umožňující nekalou konkurenci na trhu,
- odcizení nebo neoprávněné užívání duševního vlastnictví firmy,
- mechanické uplatňování byrokratických předpisů EU,
- krize zákazníka.

Zuzák (2004) dělí zdroje podnikové krize z hlediska makroprostředí a mikroprostředí.

Z makroprostředí působí na podnik především změny způsobeny:

- **společenskými faktory**, především změnami v legislativě a v pravidlech podnikání,
- **ekonomickými faktory**, z nichž největší význam mají změny v růstu hrubého domácího produktu, výše inflace, daňové zatížení a mzdová a sociální opatření,
- **sociálními faktory**, zvláště pak preference obyvatelstva, jeho životní styl a spotřebitelské rozhodování,

- **vývojem vědy a techniky**, který mění nejen výrobní technologie, ale způsobuje vznik nových výrobních odvětví a zánik některých stávajících.

Z mikroprostředí je podnik ohrožován:

- svými **konkurenty** působícími ve stejném odvětví podnikání,
- dalšími **podniky**, které se snaží do tohoto odvětví vstoupit,
- **dodavateli a odběrateli**, kteří z titulu své pozice uplatňují vůči podniku vyjednávací sílu,
- **výrobci potenciaálních substitutů**, kteří by mohli přetáhnout stávající zákazníky podniku, protože substituty lépe uspokojí jejich potřeby.

„Změny v okolí jsou rizikové a ohrožením pro podniky, které na ně nejsou připraveny. Úspěšné podniky jsou známy tím, že přicházejí na trh neustále s něčím novým, i když jejich dosavadní výrobky nebo služby zákazníkům ještě vyhovují. Permanentní proud inovací jim totiž umožňuje snižovat riziko neúspěchu a vytvářet nové potřeby. Podniky jsou svým okolím neustále tlačeny do změn. Nutí je k tomu zákazníci, přímí konkurenti a výrobci substitutů. Kdo zaujme obrannou pozici jen zvýšeným marketingovým úsilím nebo snížením cen a obává se přijít na trh s něčím novým, nebo toho není schopen, jen konzervuje současný stav“, tvrdí Zuzák (2004, s. 27).

#### 2.4.4 Příznaky krize ve firmě

Krize vzniká obvykle nenápadně a často může trvat i několik let, než firma zaznamená určité varovné signály. Nejvíce jsou ohroženy firmy v odvětvích se silnou konkurencí. Rozpoznat vnější příznaky krize však není těžké. Její základní příznaky uvádí Smejkal, Rais (2010).

##### a) Příznaky uvnitř firmy:

- nedisciplinovanost a uvolněnost finančního řízení firmy,
- pozastavení plateb sociálního a zdravotního pojištění, neplacení nebo pozdní placení daní,
- prodlužování doby splatnosti faktur nebo upřednostňování některých věřitelů,
- nedostatek materiálu na výrobu,
- výpadky ve výrobě,
- drahá výroba ve srovnání s konkurencí,

- nedostatek volných finančních prostředků,
- zvýšený počet reklamací a stížností zákazníků na kvalitu,
- odchod klíčových zaměstnanců.

**b) Příznaky vně firmy:**

- trhy, na kterých firma působí, stále více stagnují nebo silně kolísají,
- zesiluje se tlak konkurence
- klesá počet stálých zákazníků,
- firma je závislá na několika velkých zákaznících,
- prudce kolísají ceny surovin na trhu,
- produkty nejsou schopné konkurence,
- projevují se negativní vlivy změny kurzu měny.

**c) Skryté příznaky:**

- zbytečně složitý informační systém,
- nefunkční nebo nevyužívaný informační systém,
- složitá organizační struktura,
- špatná organizace výroby.

## 2.4.5 Vývojová stádia krize

Dle autorů Atušáka, Kopeckého (2008) a Bouří (2004) rozeznáváme následující vývojová stádia.

### 1) Stádium symptomů krize

- začínají se objevovat signály, že systém se stává nestabilním.

- Nepatrné, mizivé signály – jsou často přehlédnutelné, zpravidla je zaregistrují jen zkušení a specializovaní odborníci.
- Slabé signály – zlomkovité, nejednoznačné zprávy, krizový potenciál narůstá pomalu.
- Silné signály – jsou už úplnější, prokazatelnější, dokážou je rozlišit i odborníci bez speciálních znalostí, krizový potenciál narůstá poměrně rychle.
- Velmi silné signály – jedná se o jednoznačné zprávy, které je jako informace o blížící se krizi schopen rozlišit i laik.

## **2) Akutní stádium krize**

- nesoulad mezi zájmy daného subjektu a vnějšího okolí je již zcela zřejmý a je nutná okamžitá protikrizová intervence. Je nutno reagovat rozhodně, redukovat rozsah škod a minimalizovat dobu trvání tohoto stádia.

## **3) Chronické stádium krize**

- nastává v případě, že první pokus zvládnutí krize nebyl účinný. Došlo ke snížení napětí, k utlumení, ale hlavní příčina krize nebyla dostatečně identifikována a správně lokalizovaná. Intenzita se po počátečním snížení opětovně zvyšuje.

## **4) Stádium vyřešení krize**

- dochází k obnovení rovnováhy systému a k přechodu do nového běžného stavu.

Zuzák (2004) uvádí následující pohled na vývojové fáze krize. Znázorněno také na obrázku 2.2.

### **1) Potenciální krize**

- na počátku každé krize je nerovnováha mezi podnikem a jeho okolím nebo mezi jednotlivými systémy uvnitř podniku. Při řešení běžných nerovnováh by si měl řešitel klást řadu otázek a hledat na ně odpovědi. Např.: Je nerovnováha stejná jako se vyskytla v minulosti, nebo v ní nastal posun? Dostane se podnik z nerovnováhy pominutím působení některých přechodných faktorů? Je nerovnováha projevem cyklu?

### **2) Latentní krize**

- zvětšování nerovnováhy pokračuje, začíná se přesouvat a napadat další podnikové oblasti. Lze již identifikovat některé krizové symptomy, ale zpravidla se jim nevěnuje větší pozornost, protože se ještě neprojevují ve finanční oblasti. Krize se může projevovat poklesem výkonnosti podniku, problémy v komunikaci, zvýšenou fluktuací, vážnoucí spoluprací, poklesem kázně, zvyšováním zmetkovosti a počtem reklamací a řadou dalších negativních jevů. Latentní fáze krize může v podniku trvat i několik měsíců nebo dokonce let, než se nerovnováha zvýší natolik, že krize postoupí do další vývojové fáze.

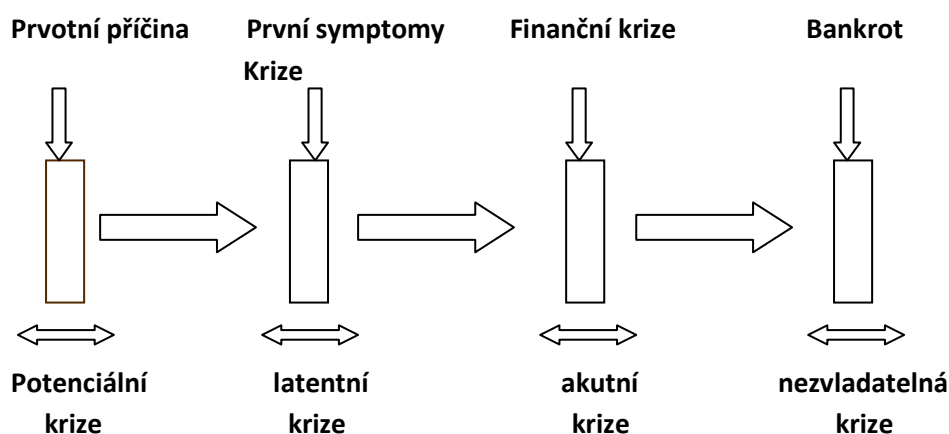
### **3) Akutní krize**

- nerovnováha již proniká do finanční oblasti, ale teprve s určitým zpožděním lze krizi identifikovat na základě výstupů z účetnictví a prostřednictvím finančních ukazatelů. Podnik dostává do potíží s platební schopností. Chybí finanční prostředky na splátky

úvěrů, na uhrazení faktur dodavatelům, zpožďují se nebo se dokonce neplatí dávky pojišťovnám, zkracuje se pracovní doba, pracovníkům se vyplácí jen zálohy na mzdu apod. V akutní fázi lze často zjistit růst zásob a to jak hotových výrobků, tak i materiálu a rozpracované výroby. Podnik přestává být likvidním.

#### 4) Nezvladatelná krize

- nastává pokud se nepodaří krizi zvládnout v předchozí fázi. Destruktivní krizové účinky vedou podnik ke katastrofě. Krizové řízení není schopno zvládnout situaci, depresivně působí časový tlak.



Obr. 2.2 Fáze krizového procesu, (zdroj: Zuzák, 2004)

### 2.4.6 Typologie podnikových krizí

Viz Mikušová přednášky (2009).

#### 1) Krize likvidity

Jedná se o krizový stav způsobený platební neschopností firmy. Firma není schopna hradit své závazky a roste míra zadluženosti.

- Zdroje: růst pohledávek, nedostatečně vytvořený peněžní tok, problémy v investiční činnosti, neúměrné zadlužení při zahajování výroby nebo nových výrobních programů.
- Příčiny: růstová krize, zvyšování podílu oběžných aktiv, růst zásob, hromadění hotových výrobků, financování pouze z vlastních zdrojů, inflace, ztráta velkého zákazníka.

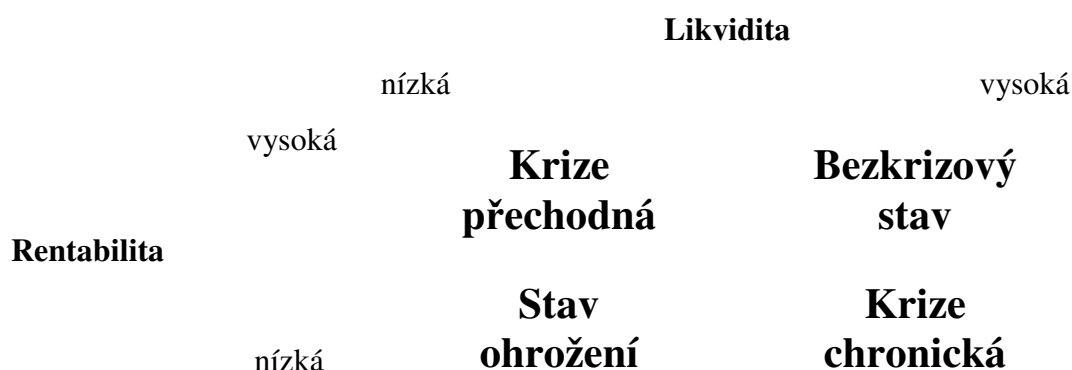
#### 2) Krize výnosová (rentability)

Tento krizový stav svědčí o dlouhodobém problému podniku.



- Příčiny: nedostatečný výnos z podnikatelských aktiv, růst cen a nákladů, výpadek prodeje.

Obě tyto krize se mohou vzájemně prolínat, čímž vznikají čtyři rozdílné podnikové stavy, viz obrázek 2.3.



Obr. 2.3 *Portfolio podnikových stavů podle Frýberta*, (zdroj: Mikušová, 2002)

#### a) Krize přechodná

- dispoziční zdroje nestačí pokrýt všechny závazky podniku,
- dochází k růstu pohledávek a neuhrazených závazků,
- podnik je schopen platit jen nejdůležitější závazky,
- šancí na zmírnění tohoto finančního napětí je omezení investic a úspora nákladů,
- existuje velká šance na přežití podniku,
- šancí na vyvedení z krize je získání doplňkových zdrojů.

#### b) Krize chronická

- je primárně vyvolána poklesem rentability,
- firma se není schopna na trhu uplatnit za ceny, které by pokryly náklady,
- snižuje se konkurenceschopnost,
- souběžný vznik krize likvidity je jen otázkou času,
- měl by nastoupit krizový management,
- šance na zotavení je menší, než v předchozím případě.

#### c) Stav ohrožení

- tento stav je výsledkem dlouhodobého poklesu rentability, ke kterému se přidružila krize likvidity,
- roste míra zadluženosti,

- firma hledá doplňkové finanční zdroje,
- šance na zotavení je malá.

### **3) Strukturální krize**

Tato krize může přijít po úspěšném období, kdy je management spokojen se svou činností.

- Příčiny: pokles obratu, snižování rentability a likvidních prostředků.
- 1. fáze: pokles objemu obratu.
- 2. fáze: snížení rentability.
- 3. fáze: zvýšená potřeba pracovního kapitálu.
- 4. fáze: zhoršování struktury rozvahy v důsledku nedostatku pracovního kapitálu.
- 5. fáze: snížení likvidity podniku.
- Důvody: problémy řízení, nesledování pohledávek, strategické chyby.

#### **2.4.6.1 Třídění krizí podle příčin vzniku**

- Krize v důsledku nedostatku zdrojů
  - hmotných,
  - finančních,
  - lidských.
- Krize účelnosti na výstupu
  - nevhodnost výrobků prodaných na trh,
  - slabá konkurenceschopnost.
- Poruchy činnosti funkčních útvarů
  - výpadek informační sítě,
  - výpadek bezpečnostního systému.

#### **2.4.6.2 Třídění krizí podle vývojové fáze podniku**

- Dětské nemoci
  - objevují se u začínajících podnikatelů,
  - bývají způsobeny nezkušeností, podnikatelskou naivitou, nedostatečným smyslem pro hodnoty.

- Nemoci středního věku
  - rutina, ztráta chuti něco změnit,
  - přílišné sebeuspokojení z dosaženého stavu,
  - neochota přibírat mladé lidi do vedení.
- Nemoci stáří
  - postihuje velké podniky se složitou hierarchií a složitou organizační strukturou,
  - malá pružnost na změny prostředí, neochota inovovat a experimentovat.

### **2.4.6.3 Třídění z hlediska vývoje krize**

- Krize náhlá
  - vznik v důsledku náhlé události, např. požár, výbuch, prudký pokles cen na burze.
- Krize pozvolná
  - dlouhodobý vývoj na základě hromadění dílčích nedostatků, které nejsou včas identifikovány a řešeny.

### **2.4.6.4 Třídění krizí podle typu podniku**

A) Nově vzniklé mladé firmy často čelí:

- krizi růstu,
- krizi rozporu zájmů,
- krizi ze ztráty mozků.

B) Velké státní nebo bývalé státní podniky čelí:

- krizi ze ztráty trhů,
- krizi vyjetých kolejí,
- krizi ran osudu.

## **2.5 Krizový management (krizové řízení)**

Smejkal, Rais (2010) uvádí, že krizový management je subsystémem podnikového managementu. Krizový management je zaměřen jednak na prevenci krizových událostí a jednak na reakci na krizové události. Základní metody účinného manažerského řízení krizových situací se skládají z mnoha principů, které musí být uplatňovány před vznikem mimořádné události, v jejím průběhu a po jejím skončení. Ideálním cílem každého krizového řízení je prevence všech mimořádných událostí a účinné řízení tak, aby se ze stavu tísně nestala krize.

Zuzák (2004) tímto pojmem označuje soubor přístupů, opatření a metod, jejichž cílem je redukce následků a škod způsobených krizí a minimalizace doby trvání krize.

Vymětal (2009, s. 17) definuje krizové řízení jako „skupinu odpovědných osob nebo systém a proces zahrnující preventivní aktivity, přípravu na mimořádnou událost a řešení mimořádné události a jejích následků“.

Rozdíl krizového řízení oproti řízení běžnému vidí Hálek především „v naléhavosti řešení problémů (kritický je faktor času), v kruhové závislosti problémů (jeden problém vyvolává druhý problém, který přes třetí problém způsobuje problém první) a v rozložení řídicích vazeb, kde pro vzájemné obviňování neexistuje konstruktivní spolupráce“.

Jedním z nejzákladnějších problémů v krizovém řízení je nalezení odpovědi na otázku kdy začíná v podniku krize.

### **2.5.1 Historie a vývoj krizového managementu**

Termín krizový management byl poprvé použit v roce 1962 v době Karibské krize, kdy bývalé SSSR rozmístilo jaderné rakety na ostrově Kuba. Pracovní kolektiv prezidenta J. F. Kennedyho byl tehdy nazván „crisis management“ a jeho cílem bylo omezit rizika vedoucí ke vzájemné konfrontaci. V dalším období si termín zařadila do své terminologie organizace NATO a po dobu studené války byl nástrojem pro řešení různých krizových situací vojenského charakteru. K zásadní změně chápání tohoto pojmu došlo na počátku

devadesátých let minulého století, kdy pojem krizový management překročil mantinely vojensko-bezpečnostního prostředí a stal se univerzálním termínem pro pojmenování procesů spojených se zvládáním krizových situací přírodního, antropogenního, sociálně-společenského, ekonomického, či podnikohospodářského charakteru. Na základě toho došlo k vytvoření několika různých definic pojmu krizový management, které se však v některých případech mohou obsahově rozcházet nebo si dokonce odporovat. Tak pohlíží na historii krizového managementu Antušák, Kopecký (2008).

### 2.5.2 Hlavní fáze krizového řízení

Krizové řízení může mít dva odlišné cíle, jedním z nich je **revitalizovat** organizaci, což znamená provést soubor opatření jejichž smyslem je zabránit zániku podniku a druhým je **likvidovat** podnik, což znamená provést takové kroky, které dovolí výmaz z obchodního rejstříku.

#### 1) Fáze analytická

- kontinuální monitoring podniku,
- identifikace hrozeb,
- identifikace a kvantifikace rizik.

#### 2) Fáze syntetická

- konstrukce možných krizových jevů,
- sestavení souboru opatření,
- jejich zabezpečení zdroji,
- prognóza pokrizového vývoje podniku.

#### 3) Identifikace a specifikace nastalého krizového jevu.

#### 4) Operativní krizové řízení

- aktivace krizového štábu,
- volba opatření, případné úpravy,
- realizace opatření,
- kontrola čerpání a stavu zdrojů,
- analýza důsledků pro podnik, jeho adaptace.

#### 5) Shromáždění údajů a zkušeností, nová analýza a syntéza krizového plánu.

### 2.5.3 Zásady krizového řízení

Zásady účinné reakce na mimořádnou událost uvádí Smejkal, Rais (2010) a jsou následující:

- Přijmout skutečný stav – důležité je, aby si manažeři uvědomili, že jakákoliv mimořádná situace může přerůst v krizi a proto je třeba využívat včas metod krizového řízení k prevenci.
- Plánovat a koordinovat.
- Identifikovat nebezpečí a možnosti.
- Definovat způsob reakce – je nutné definovat co nejvíce potencionálních rizik a určit, kdo má plnit jaké úkoly. Je vhodné využít předem vytvořený krizový plán, který by měl být modifikován dle momentální situace.
- Zamezit šíření škod – úkolem manažerů je událost izolovat, redukovat a posléze zcela eliminovat.
- Vyřešit událost – cílem je dostat se z mimořádné události do stejných, popřípadě i lepších podmínek, než jaké existovaly, když mimořádná událost začala.
- Vyhnout se možnosti opakování – jedná se o nejdůležitější úkol po vyřešení mimořádné události. Událost je třeba důkladně zanalyzovat, odstranit zjištěné slabiny a připravit nové postupy tak, aby se událost již neopakovala. Všechny události ale ovlivnit nejdou, takže v případě, že se opakovat může (např. povodně), zajistit minimalizaci dopadů mimořádné události na daný ekonomický subjekt.
- Obnovení funkčnosti – krizoví manažeři musí dohlédnout na obnovení krizových zásob a potřeb, které byly spotřebovány při řešení mimořádné události, musí zajistit opravu poškozených prostředků a zavést do běžného života programy a postupy, které sníží pravděpodobnost ohrožení firmy další mimořádnou událostí.

Při krizovém řízení je podle Hála nutné vyhledat klíčové manažery pro vyvedení firmy z krize, rozhodovat rychle a na základě mála podkladů, stanovit jasné podmínky, pravomoci, kompetence a prosazovat zájmy podniku jako celku. Přednostně je třeba se soustředit na zajištění provozního kapitálu, co nejdříve se zbavit všech nákladů a nalézt vedoucí schopné plnit úkoly tak, aby bylo splněno vše v optimálním čase.

## 2.5.4 Krizové plánování

„Plánování, jehož hlavním cílem jsou aktivity orgánů krizového řízení zaměřené na minimalizaci možnosti vzniku krizových situací, hledání nejvhodnějších způsobů protikrizové intervence a stanovení nejracionálnějších a ekonomicky nejvýhodnějších cest obnovy poškozených systémů a jejich návratu do nového běžného stavu se nazývá krizovým plánováním“, jak uvádí Antušák, Kopecký (2008, s. 60).

Hlavním produktem krizového plánování je krizový plán, který Smejkal, Rais (2010, s. 336) definují jako „soubor postupů pro řešení jednotlivých očekávaných událostí, které jsou vyhodnoceny na základě provedené rizikové analýzy. Obecné zásady pro každou událost určují cíl, jehož má být dosaženo, posloupnost rozhodnutí a zásahů, které mají být v případě události provedeny a dále sestavu údajů, které umožní provést tato rozhodnutí a zásahy“.

Krizové plány poskytují krizovým manažerům výjimečné právní a administrativní pravomoci k akcím, dále poskytují návody k provedení patřičných tísňových zásahů a ustanovují systémy, které pomáhají krizovým manažerům zmírňovat následky mimořádných událostí a pomáhají zabránit tomu, aby tísňová událost přerostla v krizi nebo sérii krizí. Krizové plány by měly být udržovány prostřednictvím pravidelných kontrol a aktualizací tak, aby byla zajištěna jejich neustálá platnost a účinnost s ohledem na interní i externí změny.

Hálek ve svých přednáškách uvádí dělení krizových plánů na čtyři následující etapy:

1. Vyhlášení krizového stavu a zajištění pořádku
  - vytvoření důvěry, vytvoření pracovních týmů, provedení hrubé analýzy situace.
2. Zastavení pádu
  - eliminace ztrátových zákazníků a výrobků, zlepšení organizačního uspořádání, centralizované řízení likvidity.
3. Trvalý tlak
  - průběžné hodnocení podle krizového plánu.
4. Restrukturalizace a návrat ke standardnímu řízení
  - sjednocení managementu firmy, strategický řez firmy, změna fungování organizace s orientací na trh.

## 2.5.5 Postup revitalizace krizí postiženého subjektu

Podle Zuzáka (2004) a Mikušové (2009) je nejdůležitější a prvořadou činností provést hrubou analýzu a **identifikovat hlavní příčiny** krize. Je třeba provést základní diagnózu stavu a obnovit základní funkce podniku, pokud došlo k jejich narušení. K rychlé orientaci a k odhalení krizového ohniska se může použít finanční analýza, především analýzy ukazatelů finančních poměrových ukazatelů, likvidity, rentability, řízení aktiv a dluhu, ziskovosti a tržní hodnoty. Teprve později je čas na detailní analýzu, sloužící k zpřesňování jednotlivých kroků a k volbě variant jednotlivých strategií.

Dalším důležitým krokem je **jmenování krizového manažera**. Ideální variantou je, aby to nebyl nikdo z podnikového managementu, který krizi způsobil. Musí to být výrazná manažerská osobnost, která je schopna získat si pracovníky podniku, musí být schopen táhnout ostatní, zaměřit se na realizaci správných věcí a priorit a musí být psychicky i fyzicky schopný zvládnout náročný proces uzdravení podniku. Krizový manažer si následně vytvoří svůj krizový tým, při jehož výběru sází na nejbližší a osvědčené spolupracovníky.

Z krátkodobého hlediska je důležité provést redukci zásob k **získání volných finančních prostředků**, korigovat objem výroby a vystačit si se stávajícími zásobami. Rovněž by mělo dojít k omezení investování a podnik by se měl snažit hledat vlastní zdroje financování.

Z dlouhodobého hlediska je nutné zvýšit tlak na vymáhání pohledávek, zajistit včasnost fakturace a optimalizovat investiční program vzhledem k vlastním zdrojům financování.

Dalším krokem je nastolení rentability prostřednictvím redukce nákladů, odbouráním výdajů, které nejsou nutné pro existenci podniku, zlepšením konkurenceschopnosti. Je vhodné upustit od produktů, které mají nízkou rentabilitu. Z dlouhodobého hlediska je nutné převést podnik na **novou strategii** a vybrat výrobní program, který zajistí obnovení prosperity podniku.

Závěrečnou fází je **vyhodnocení výsledků a jejich využití pro prevenci**. Důležité je ověřit, zda byla odstraněna skutečná příčina krize, provést kritické zhodnocení kroků, které byly v průběhu krize učiněny a přijmout opatření, které z tohoto hodnocení vyplynou. Je vhodné zavést systémy včasného varování a připravit se na dlouhodobé následky krize.

Podstatné je zjištění, zda je vůbec podnik dále životaschopný či nikoliv. Následně se nastartuje krizové řízení jednou z níže uvedených metod.



## 2.6 Strategická analýza<sup>3</sup>

Hlavním smyslem strategické analýzy je nalézt vztah mezi podnikatelským subjektem a jeho okolím. Výsledkem této analýzy je ohodnocení všech relevantních faktorů, které mohou mít vliv na výběr strategie. Strategická analýza slouží k formulování strategie zajišťující podniku konkurenční výhodu. Umožňuje managementu uvědomit si současnou situaci podniku, na co by se měl v současnosti soustředit a kam by mělo jeho snažení v budoucnu směřovat.

Dělí se na analýzu externí, která se zabývá okolím podniku a analýzu interní, orientovanou na interní zdroje a schopnosti podniku. Jednotlivé vybrané analýzy budou níže stručně popsány. Podrobněji budou pro účely této práce popsány PEST analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza a finanční analýza, které budou následně aplikovány v praktické části práce.

### 2.6.1 Externí analýza

Analýza okolí se zabývá vlivem jednotlivých faktorů v makrookolí a mikrookolí v rámci daného odvětví. Okolí tvoří rámcové podmínky pro chování podniku, představuje příležitosti, ale zároveň i omezení a hrozby. Okolí podniku se skládá ze státních orgánů, finančních institucí, legislativy, dodavatelů, konkurentů, klientů, atd. Podnik je ovlivněn i vzdálenými trhy a konkurenty, kteří s ním zdánlivě nesouvisí. Je proto důležité, aby analýza měla široký obsah s přihlédnutím na charakteristiku a podmínky konkrétního podniku. Prostředí se však neustále mění a tyto nečekané změny je třeba brát v potaz.

#### 2.6.1.1 Makrookolí

Vlivy z makrookolí vznikají mimo podnik a většinou není v jeho silách tyto vlivy nějakým způsobem ovlivnit. Může však na ně aktivně reagovat. Za klíčové součásti makrookolí lze označit faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a demografické, technické a technologické.

---

<sup>3</sup> Podkapitola 2.5 byla zpracována podle následujících autorů: Lednický (2006), Jakubíková (2008), Sedláčková a Buchta (2006), Rolínek (2003), Blažková (2007), Růčková (2010).

### **a) PEST analýza**

Tato metoda vychází z analýzy minulého a současného vývoje čtyř hlavních faktorů a prognózování jejich budoucího vývoje. Představuje komplexní pohled na prostředí státu, regionu, kraje či obce, které není stabilní a mění se. Cílem této analýzy je identifikování klíčových faktorů, které firmu bezprostředně ohrožují. Název je odvozen od prvních písmen čtyř hlavních faktorů:

**Politické faktory,**

**Ekonomické faktory,**

**Sociální faktory,**

**Technické faktory.**

Tento model mívá rovněž řadu modifikací. Pokud je rozšířen o legislativní faktory, nazývá se SLEPT analýza. Pokud je rozšířen o faktory ekologické, nazývá se SLEPTE analýza. A pokud je rozšířen o faktory legislativní i ekologické, je výsledný název PESTLE analýza.

#### ➤ Politické faktory

- daňová politika, cenová politika, forma a stabilita vlády, antimonopolní zákony, členství v EU, předpisy EU, ochrana spotřebitelů, pracovní právo, obchodní právo, legislativa regulující podnikání, mezinárodní politické vztahy, vyhlášky bezpečnosti práce.

#### ➤ Ekonomické faktory

- úroková míra, míra inflace, výše HDP, stav směnného kurzu, spotřební daně, hospodářský cyklus, míra nezaměstnanosti, průměrná mzda, kupní síla, vývoj cen energií, množství peněz v oběhu, výška investic.

#### ➤ Sociální faktory

- životní styl, životní úroveň, zdravotní stav populace, úroveň vzdělání, přístup k práci a volnému času, průměrný věk, spotřební zvyky, životní hodnoty, rozdělení příjmů, mobilita populace, geografické rozložení, pracovní preference, rovnoprávnost pohlaví, vliv médií, vnímání reklamy, etika.

#### ➤ Technologické faktory

- trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, výše výdajů na výzkum, nové objevy a vynálezy, patenty, rychlost zastarávání, technologická vybavenost firem a domácností, internet, satelitní komunikace.

## **b) Metoda „4C“**

Slouží k analýze globalizačních trendů a lokálních podmínek trhu. Její název je odvozen z prvních písmen čtyř zkoumaných faktorů:

Customers – zákazníci

Costs – náklady

Country – národní specifika

Competitors - konkurence

### **2.6.1.2 Mikrookolí**

Mikrookolím podniku je chápáno odvětví, ve kterém podnik působí, a bezprostřední konkurenční síly, mezi které se řadí konkurenti, zákazníci a dodavatelé. Při analýze odvětví je cílem managementu uvědomit si atraktivitu odvětví, změnotvorné hybné síly, působící konkurenční síly a klíčové faktory úspěchu. Prvním krokem je vymezení odvětví a definice jeho základních charakteristik, mezi které patří např. velikost trhu, počet konkurentů, počet zákazníků, vstupní a výstupní bariéry, tempo změn technologie, výrobkové inovace, diferenciací výrobu. Významnou hybnou silou jsou zákazníci, jejich způsoby užívání produktu, jejich potřeby a očekávání. Stejně tak je nutné se zajímat, kdo může být potenciálním zákazníkem. Dále je důležitá analýza dodavatelů. Náklady a dostupnost zdrojů jsou určovány především kvalitou vztahů mezi podnikem a dodavateli, ale i vyjednávací silou odběratele. Analýza konkurentů by se měla zaměřit na zjištění, jak se konkurence vyvíjí a mění, v jaké fázi životních cyklů se nachází rozhodující výrobky daného odvětví, jaká je rentabilita odvětví vůči jiným srovnatelným odvětvím, zda vstupují noví konkurenti do oboru, dostupnost substitutů a jaká je strategie a postavení současných konkurentů.

### **Porterův model pěti sil**

Tvůrcem je harvardský profesor Michael Eugene Porter, který identifikoval hlavní síly odvětví, jež určují chování konkurentů. Porterova analýza říká, že výnosnost odvětví není funkcí toho, jak výrobek vypadá, ale je funkcí struktury odvětví. Vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku působícího v určitém odvětví je především určována působením pěti základních činitelů (obr. 2.4):

#### **1. Rivalitou podniků působících na daném trhu.**

- Je mezi stávajícími konkurenty silný konkurenční boj? Je na trhu jeden dominantní konkurent?

- Hrozba stávajících konkurentů na trhu je nejsilnější v případě poklesu trhu nebo pomalu rostoucího trhu. Výrobci jsou nuceni snižovat náklady a zlepšovat služby.

- Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu může být ovlivněna velikostí a počtem konkurentů, stupněm odlišnosti mezi výrobky a službami i úrovní bariér vstupu na trh a odchodu z trhu. Rivalita je intenzivnější, když se na trhu vyskytuje mnoho malých nebo stejně velkých konkurentů, pokud výrobek nelze odlišit od ostatních, když náklady na přechod jinam jsou nízké a pokud jsou vysoké náklady na odchod z trhu.

## **2. Vyjednávací silou zákazníků.**

- Jak silná je pozice zákazníků?

- Zákazníci mohou výrazným způsobem ovlivňovat ziskovost odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produkce odvětví.

- Vyjednávací síla zákazníků je vysoká, pokud existuje pouze několik významných zákazníků, když nakupují ve velkém objemu, kupující mají nízké náklady spojené s přechodem jinam, mají všechny informace či jim jde především o kvalitu výrobku.

## **3. Vyjednávací silou dodavatelů.**

- Jak silná je pozice dodavatelů. Jedná se o monopolní dodavatele, je jich málo nebo naopak hodně?

- Obdobně jako odběratelé mohou dodavatelé měnit a ovlivňovat cenu a kvalitu dodávaných surovin.

- Dodavatelé jsou více mocní, pokud jich je omezený počet, dodavatelské výrobky jsou jedinečné a kupující by stálo hodně peněz najít substitut nebo když dodavatelé nejsou závislí na kupujícím z hlediska minimální výše prodeje.

## **4. Hrozbou vstupu nových konkurentů.**

- Jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh? Jaké existují bariéry vstupu?

- Rivalita mezi existujícími podniky je výsledkem snahy jednotlivých podniků, vylepšit si své tržní postavení.

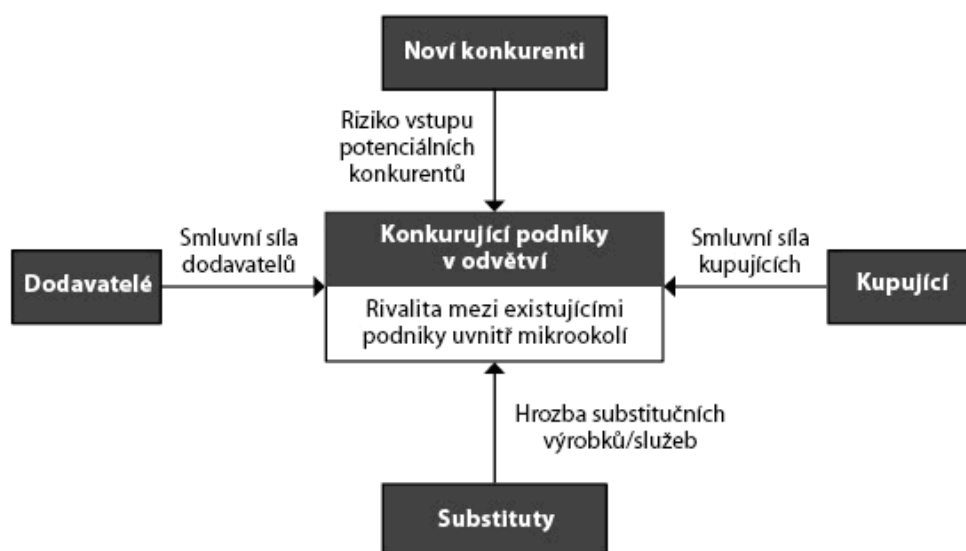
- Riziko vstupu nových konkurentů na trh znamená, že by mohlo dojít ke zvýšení výrobních kapacit, tím k převaze nabídky nad poptávkou a nakonec k poklesu ceny.

## **5. Hrozbou substitutů.**

- Jak snadno mohou být produkty nebo služby dané firmy nahrazeny jinými?

- Čím snadněji je možné nahradit vyráběné produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví.
- Hrozba substitučních výrobků či služeb představuje riziko, že zákazník si místo našeho výrobku vybere ten, který podle něj lépe uspokojuje jeho potřeby, či si vybere zcela jiný, zástupný výrobek či službu. Je třeba počítat s cenovou válkou.

Společnost by měla ovlivňovat rovnováhu těchto sil strategickými pohyby a posilovat tak svou pozici na trhu. Síla působení Porterových pěti faktorů je v jednotlivých odvětvích různá a mění se i v čase. Pokud jsou všechny síly významné, lze předpokládat, že se jedná o odvětví s nízkou výnosností a naopak slabé konkurenční síly dovolují vyšší ceny a tudíž i lepší výnosnost. Cílem strategie je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.



Obr. 2.4 Model pěti sil podle Michaela Portera, (zdroj: Blažková, 2007)

## 2.6.2 Interní analýza

Analýza vnitřních podnikových faktorů se vztahuje na všechny činnosti uvnitř podniku, zejména na výrobu a vývoj, marketing, zhodnocení finanční situace, personální řízení, nákup a prodej. Zabývá se jejich průběhem, dosahovanými výsledky a předpokládaným vývojem. Ve všech těchto oblastech je třeba zhodnotit současný stav a především posoudit předpoklady pro jejich budoucí rozvoj v interních cílech podniku. Vyústěním analýzy je odhad konkurenční síly,

specifických předností a na nich vybudované konkurenční výhody a měla by vést k identifikaci silných a slabých stránek podniku.

#### **2.6.2.1 Identifikace a analýza zdrojů**

V první řadě je nutné identifikovat významné zdroje, které má podnik k dispozici a následně provést jejich analýzu. Zdroje můžeme rozdělit do čtyř skupin:

- Hmotné zdroje
  - stroje, budovy, pozemky, nástroje.
- Nehmotné zdroje
  - licence, patenty, technologie, know-how, pověst, image, značka podniku.
- Lidské zdroje
  - struktura lidských zdrojů, kvalifikace, motivace zaměstnanců, potřeby zaměstnanců.
- Finanční zdroje
  - vlastní a cizí kapitál, míra zadluženosti podniku, úhrada závazků a pohledávek.

#### **2.6.2.2 Identifikace a analýza schopností podniku**

Následně by měly být identifikovány a analyzovány schopnosti podniku, aby se zjistilo, zda je podnik schopen omezené zdroje maximálně využít. Schopnost podniku využívat své zdroje je dána rovnováhou mezi disponibilními zdroji a schopnostmi podniku. Vazby mezi jednotlivými zdroji mohou podniku přinést náskok před konkurencí.

##### **a) Finanční analýza**

Finanční analýza je komplexní rozbor finanční a ekonomické situace podniku. Při rozboru jsou využívány statistické a matematické informace. Cílem finanční analýzy je posoudit finanční zdraví firmy, jeho pozici a výkonnost z finančního hlediska. Finanční analýza poukazuje nejen na silné stránky podniku, ale zároveň pomáhá odhalit případné poruchy ve finančním hospodaření. Zdrojem informací pro její sestavení jsou účetní výkazy, které umožňují nastítnit budoucí vývojové trendy. Patří zde rozvaha, výkaz zisků a ztrát a cash-flow. Finanční analýza je založena na hodnocení jednotlivých ukazatelů. Jedná se především o základní ukazatele likvidity, zadluženosti, aktivity a rentability. Zároveň se sleduje časový vývoj těchto ukazatelů.

Metod, jak hodnotit finanční zdraví firmy, je celá řada. Pro účely této práce budou vyjmenovány pouze ty, které budou následně popsány a použity v praktické části k finanční analýze sportovního klubu Fitpoint.

- Analýza ukazatelů likvidity - likvidita vyjadřuje schopnost firmy hradit své závazky.
- Analýza ukazatelů rentability - ukazatele rentability poměří vykázaný zisk podniku se zdroji, kterých bylo použito k jejich dosažení. Slouží k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti.
- Analýza ukazatelů zadluženosti - ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém je společnost financována cizími finančními zdroji.
- Analýza ukazatelů aktivity - tyto ukazatele měří, jak efektivně podnik využívá svá aktiva.
- Altmanův model - na základě výsledku této analýzy se dá pravděpodobně předpovídat, zda se jedná o do budoucna prosperující firmu, či o adepta na bankrot.
- Kralickův Quicktest - jedná se o známkový test, který pomocí účetních výkazů stanoví jednotlivé poměrové ukazatele a podle jejich hodnot jsou každému ukazateli přiděleny body, které hodnotí firmu z různých úhlů pohledu.

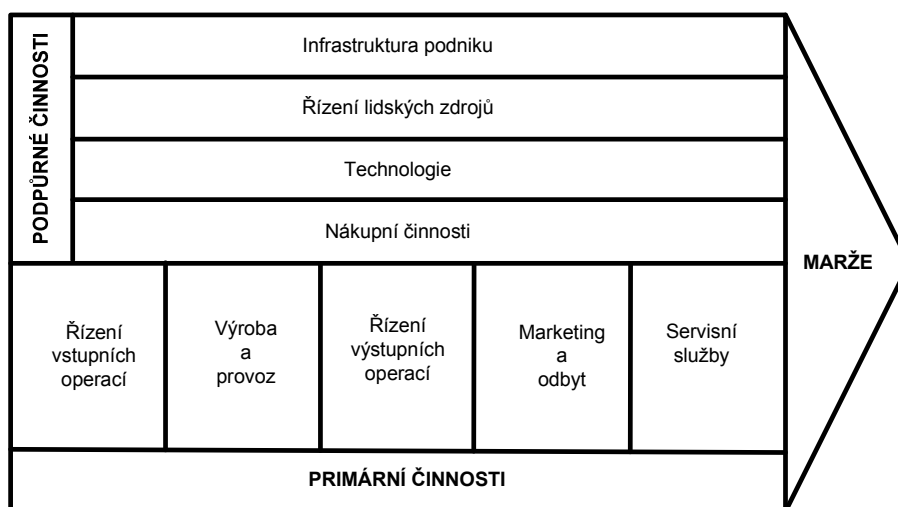
#### **b) Analýza míry rentability a zkušenostní efekt**

Míra rentability je charakterizována vztahem mezi nákladovými výhodami a velikostí podniku. Zkušenostní efekt umožňuje při vydávání stále stejné energie dosahovat vyšších tržeb nebo ušetřenou energii investovat do hledání nových příležitostí. Je znázorňován pomocí zkušenostní křivky, která zachycuje snižování nákladů na jednotku v závislosti na zvyšování vyrobeného množství.

#### **c) Hodnototvorný řetězec**

Hodnototvorný řetězec je sled po sobě jdoucích činností, kterými podnik přeměňuje vstupní faktory na své produkty. Každá činnost si sebou přináší přidanou hodnotu k výrobku či službě. Tvorba celkové hodnoty produktu je pak vyjádřena hodnototvorným řetězcem a samotná hodnota cenou, kterou jsou za produkt ochotni zaplatit odběratelé. Podnik je ziskový, jestliže vytvořená hodnota přesahuje náklady.

Analýzou hodnototvorného řetězce se zabýval Michael Eugene Porter. Ten rozdělil jednotlivé činnosti podniku na primární a sekundární, viz obrázek 2.5.



Obr. 2.5 Hodnototvorný řetězec podle M. E. Portera, (zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006)

### 2.6.2.3 Portfolio analýzy

Slouží k získání potřebných informací pro vyvážení portfolia strategických jednotek či produktů a tím pro správné usměrnění omezených zdrojů. Cílem je usměrňovat zdroje do takových strategických jednotek, kde se očekává příznivý vývoj trhu a kde může podnik využít relativní konkurenční výhody.

#### a) Matice BCG

Jedná se o analytický nástroj, kterým se posuzují podnikatelské aktivity na základě tempa růstu trhu a relativního tržního podílu. V této matici se rozlišují čtyři kvadranty, znázorňující čtyři typy výrobků:

- Dojné krávy – vysoký relativní podíl na pomalu rostoucím trhu, produkují zdravý hotovostní tok.
- Bídní psi – nízký relativní podíl na pomalu rostoucím trhu, slabá konkurenční pozice, jsou ztrátové.
- Hvězdy – vysoký relativní podíl na rychle rostoucím trhu, vydělávají, ale i spotřebovávají spoustu peněz, v budoucnu by měly být hlavním zdrojem zisku.



- Otazníky – nízký relativní podíl na rychle rostoucím trhu, většinou zde patří nově zavedené výrobky, je třeba do nich investovat, v budoucnu můžou být ztrátové, ale i vysoce ziskové.

#### b) Matice GE

Podnikatelské aktivity se vyhodnocují na základě konkurenčního postavení (tržní podíl, image, kvalita produktu) a atraktivitu trhu (růst trhu, velikost trhu, intenzita konkurence). Matice je rozdělena do devíti polí.

### 2.6.3 SWOT analýza

Jedná se o metodu, která slučuje jak výsledky analýzy vnějšího okolí, tak analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku. Cílem SWOT analýzy je identifikovat do jaké míry je současná strategie firmy schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. Název vznikl jako zkratka z prvních písmen jednotlivých složek analýzy:

**Strenghts** – silné stránky.

**Weaknesses** – slabé stránky.

**Opportunities** – příležitosti.

**Threats** – hrozby.

Tržní příležitosti a hrozby jsou definovány na základě strategické analýzy okolí podniku. Silné a slabé stránky vyplývají z analýzy interního prostředí. Aby závěry byly použitelné pro potřeby strategické analýzy, musí být účelné, objektivní, relevantní a musí být zpracovány fakta mající strategický charakter. Tyto závěry je vhodné nějakým způsobem ohodnotit dle své důležitosti pro strategické cíle podniku.

Často je velmi obtížné odhadnout, zda určitý jev znamená příležitost či hrozbu a zda určitá charakteristika podniku představuje jeho silnou či slabou stránku.

- **Silné stránky** – patří zde skutečnosti, které přinášejí výhody jak firmě, tak i zákazníkům. Jde o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu. Jedná se jasnou kompetenci, zdroj nebo schopnost, která umožňuje firmě získat konkurenční výhodu. Např. schopný management, přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční vztahy.
- **Slabé stránky** – patří zde ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe. Firma je v něčem slabá, úroveň některých faktorů je nízká,

někdy nedostatek určité silné stránky znamená slabou stránku, což brání efektivnímu výkonu firmy. Může se jednat např. o nevyužité kapacity, neúměrné finanční zatížení, slabou pozici na trhu nebo morálně zastaralé postoje.

- **Příležitosti** – patří zde ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch. Např. vstup na nový trh, změny v zákonech, inovace.
- **Hrozby** – patří zde skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků. Jsou to nepříznivé situace či změny v podnikovém okolí znamenající překážky pro činnost. Např. vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, rostoucí prodej substitutů.

Obrázek 2.6 ukazuje, že vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a ohrožením na straně druhé lze získat čtyři rozdílné základní situace, které se mohou stát vodítkem při volbě správné strategické varianty.



Obr. 2.6 Diagram SWOT analýzy, (zdroj: Sedláčková a Buchta, 2006)

**Turnaround strategie** (strategie „hledání“ či „max-min“) klade důraz na maximalizaci příležitostí k překonání slabých stránek a na výrazné změny chování podniku. Podnik musí slabé stránky minimalizovat, aby mohl příležitosti využít.

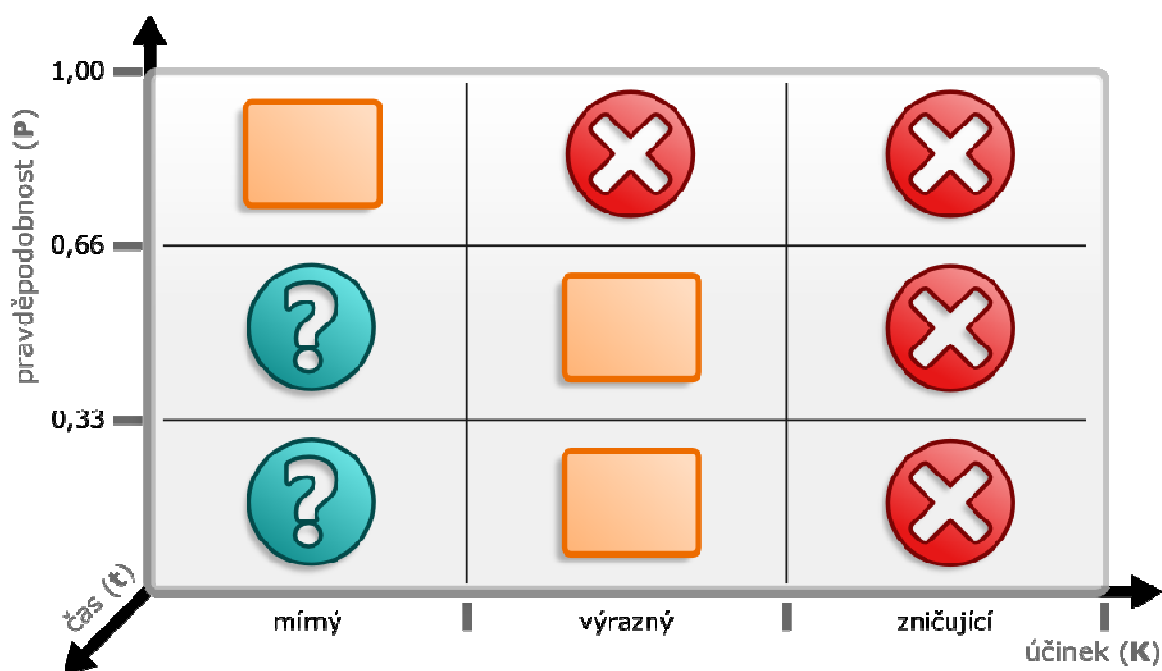
**Obranná strategie** (strategie „vyhýbání“ či „min-min“) se orientuje na minimalizaci slabých stránek a současně na minimalizaci rizik. Podnik v této pozici obvykle bojuje o přežití a často zde dochází k uzavírání kompromisů a opouštění určitých pozic.

**Agresivní růstově orientovaná strategie** (strategie „využití“ či „max-max“) využívá silných stránek k dosažení úspěchu na trhu, který skýtá mnoho příležitostí. Umístění podniku v tomto kvadrantu je cílem většiny podniků.

**Diversifikační teorie** (strategie „konfrontace“ či „min-max“) je výsledkem situace kdy jsou silné stránky podniku podrobeny nepřízní okolí. Je třeba včas identifikovat hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti. Jedná se o maximalizaci silných stránek k potlačení hrozeb. Podnik musí být dostatečně silný na přímou konfrontaci s ohrožením.

## 2.7 Krizová matice

Krizová matice (obr. 2.7) umožňuje zjednodušit představu o možných řešeních krize. Navrhl ji Klaus Winterling. Její funkce je založena na dvou základních faktorech, kterými jsou **pravděpodobnost** vzniku krize v definovaném čase a **velikost účinku** na daný subjekt, pokud krize nastane. Matice definuje tři úrovně pravděpodobnosti - nízkou, střední, vysokou a tři úrovně účinku – negativní (mírný), ohrožující existenci (výrazný) a zničující. Zanesením rizika do matice vznikají ohniska krize. Ohniska krize pak představují podnikové krizové situace. Obecně platí, že čím vyšší je pravděpodobnost a čím větší je možný dopad na subjekt, tím silnější je ohrožení podniku a tím větší pozornost je třeba krizovému řízení věnovat. Vytvořená matice umožňuje získat přehled o rizicích a jejich síle.



Obr. 2.7 Krizová matice, (zdroj: Hálek, 2011)

Pole 

- malá až střední pravděpodobnost vzniku krize,
- mírný účinek na podnik,
- k řešení krize je využíváno běžných manažerských přístupů.

Pole 

- vysoká pravděpodobnost vzniku krize, blíží se až jistotě s mírným účinkem na podnik nebo,
- krize s malou či střední pravděpodobností vzniku, ale již s výrazným účinkem na podnik,
- pro řešení je třeba připravovat postupy tzv. "šuplíkové plány", tak aby byly ihned k dispozici.

Pole 

- podniku hrozí s velkou pravděpodobností výrazný účinek krize nebo,
- mu hrozí účinek zničující, ať už s jakoukoliv pravděpodobností,
- je třeba přijímat okamžitá řešení, aby se vznik takové krize odvrátil a nebo se snížil její účinek na subjekt.

### **3 Charakteristika subjektu vybraného pro analýzu ohrožení a aplikaci krizové prevence**

#### **3.1 Základní údaje**

Obchodní firma: FITPOINT sportovní klub

Právní forma: Občanské sdružení

IČO: 26666251

Činnost dle CZ-NACE: Provozování sportovních zařízení

Datum vzniku: 2.6.2004

Adresa: T.G.Masaryka 503, Frýdek-Místek 738 01



Sportovní klub Fitpoint byl otevřen 17. 11. 2004. Jeho cílem je zdravý, optimisticky naladěný a ve všech ohledech spokojený klient. Už 8 let je stěžejní činností nabídka sportovních aktivit a doplňkovou činností nabídka aktivit wellness a relaxačních. Je otevřen 7 dní v týdnu a to i ve státem uznané svátky.

#### **3.2 Nabídka služeb**

Nabídka služeb sportovního klubu Fitpoint je široká a přizpůsobená tak, aby si z ní vybrali muži i ženy všech věkových kategorií. Všechny prostory jsou plně klimatizovány a splňují veškerá kritéria přísných hygienických norem. Mimo níže zmíněné pravidelně poskytované služby pořádá Fitpoint různé kurzy a programy zaměřené na cvičení a zdravý životní styl. Pravidelně každý rok, je pořádán Den otevřených dveří, kde si lidé mohou prohlédnout veškeré sportovní i relaxační prostory klubu a mohou si vyzkoušet různé druhy cvičení.

##### **3.2.1 Posilovna**

Nabízí vysoce efektní stroje značky StarTrack k posílení svalů celého těla. Těžká zóna s činkami i posilovací stroje na veškeré svalové partie v posilovně jsou dimenzovány tak, aby byly vhodné pro muže i pro ženy všech věkových kategorií, pro začátečníky i pokročilé.

V posilovně je v určené dny a hodiny k dispozici osobní trenér, který klientům doporučí nejvhodnější způsob cvičení, pomůže s cviky na vybrané partie těla, navrhne počty opakování a poradí jaké série zvolit, aby snáze dosáhli svého cíle. Velkou předností je prostorný a vzdušný interiér s velkými okny a přístupem denního světla.

Součástí posilovny je kardio zóna, která nabízí rozmanitou nabídku strojů pro aerobní cvičení - běžecké trenažéry, eliptické trenažéry, steppery, rotopedy, veslovací trenažér, wavy – simulátory in-line bruslí. Každý stroj nabízí kontrolu tepové frekvence. Na displeji kardio strojů můžou klienti po celou dobu cvičení sledovat spalování kalorií, dosažené vzdálenosti a čas. Dostatečné množství strojů zajišťuje různorodý pohyb a předcházení stereotypům a nudě při vytrvalostním tréninku. Celá kardio zóna nabízí krásný výhled s panorama předhůří Beskyd, které je za slunečného počasí jako na dlani.

V prostorách posilovny je rovněž k dispozici vibrační plošina Power Plate, na které se cvičí jednotlivé svalové partie pod dohledem zkušeného trenéra. Vibrace se přenášejí do svalů a nutí je stahovat. Cvičení na Power Platu zvyšuje hustotu kostní tkáně, působí preventivně proti celulitidě, zlepšuje krevní a lymfatický oběh a hlavně minimálně zatěžuje klouby. Jedná se o úplně jiný druh tréninku než na běžně nabízených strojích v posilovnách a kardio zónách.

### **3.2.2 Spinning**

Fitpoint disponuje spinningovým sálem se sedmnácti špičkovými spinningovými koly značky Spinner. Spinning je v kombinaci s hudbou pod vedením skvělých instruktorů ideální skupinová aktivita pro zvyšování fyzické kondice i hubnutí pro všechny věkové kategorie. Pro ty, kteří chtějí prostě jen jet na kole a nepřemýšlet. Ke kloubům je ohleduplnější než klasická cyklistika.

### **3.2.3 Skupinové aktivity**

Sportovní klub Fitpoint nabízí pestrou škálu různých druhů cvičení. Cvičí se v aerobním sále se zrcadly a velkými okny. Výběr je následující:

- jumping – trampolínky,
- zumba,
- HTB (boky-břicho-hýždě),
- kruhový trénink,

- power jóga,
- pilates,
- zdravotní cvičení,
- dětský aerobik,
- cvičení na balóněch,
- aqua aerobik - cvičí se v prostorách kryté části aquaparku Olešná, v letní sezóně se cvičí na venkovním aquaparku.

### **3.2.4 Sportovní služby**

- Zátěžová diagnostika = vyšetření individuální tepové frekvence, na základě kterého lze optimálně stanovit ideální rozmezí pro růst vytrvalosti či redukci tuků. Tuto službu zajišťuje odborný lékař tělovýchovy.
- Sestavení tréninkového plánu - odborní trenéři sestavují plán na základě cílů klientů, jejich věku, fyzické kondice, vstupní diagnostiky a časových možností.
- Sestavení výživového plánu – sestavuje ho výživový poradce, který stanoví vhodné potraviny pro optimální udržení hmotnosti s dostatkem energie pro běžné dny.

### **3.2.5 Relax zóna**

Wellness je tvořena jednou velkou místností, ve které se nachází whirlpool vana, finská sauna, parní lázeň, odpočinkový koutek s lehátky, stolky a židlemi a sprchy. Patří zde ještě infra sauna, která se nachází ve zvláštní místnosti.

Klienti mají dále možnost vybrat si z nabídky sportovních a regeneračních masáží nebo využít vertikální solárium.

### **3.2.6 Dětský koutek**

Pro klienty s dětmi je k dispozici hračkami vybavený dětský koutek, ve kterém je každý všední den v určených dopoledních i odpoledních hodinách zajištěno hlídání.

### 3.3 Členství

Klienti sportovního klubu Fitpoint mohou zařízení navštěvovat buď na jednorázové vstupy, na permanentky a nebo si mohou zakoupit klubové členství. Členství každému umožňuje neomezený vstup do všech prostor klubu s možnostmi využití všech aktivit, které jsou nabízeny. Členství se uzavírá na klientem zvolenou dobu, minimálně však na dobu jednoho měsíce. Důvodem je motivovat členy klubu ke cvičení, jako součásti jejich života. Momentálně je nabízeno pět druhů členství s cenami od 990 Kč do 2300 Kč na měsíc. Jednotlivé typy členství jsou rozlišeny podle služeb, které jsou v nich zahrnuty.

### 3.4 Personál

Aktuálně zaměstnává Fitpoint pět zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, z toho jednoho na zkrácený pracovní úvazek. Na HPP zde pracuje manažerka klubu, tři recepční a pracovnice v dětském koutku. Další dvě recepční jsou zaměstnávány brigádně, jedna je studentka a druhá na mateřské dovolené. Na dohodu o provedení práce pracuje ve Fitpointu pět lektorů spinningu, tři fitness trenéři a osm lektorů skupinových aktivit. Všichni lektoři jsou certifikovaní a kvalifikovaní k činnosti, které se věnují.

### 3.5 Partneři

Sportovní klub Fitpoint má řadu partnerů rozličného zaměření. Patří zde:

- Radio Kiss Morava,
- Hotel Afrika,
- Restaurace Jiný Svět,
- reklamní a marketingová agentura Leemon Concept,
- Sportplex Frýdek-Místek,
- Kofola original
- Plzeňský Prazdroj,
- Svopex food,
- AR Cars,
- Foto Jarinko,
- nextWEB,



- sýrová speciálka Cheesy Boutique
- uzenářství Carbol,
- GAFF interiér.

## **4 Analýza ohrožení vybraného subjektu a následný návrh zásad prevence krizí a krizového řízení**

### **4.1 PEST analýza**

Prostřednictvím této metody bude analyzováno vnější prostředí sportovního klubu Fitpoint. Konkrétně klíčové faktory makrookolí, které na daný podnik přímo či nepřímo působí. Podstatné je sledovat i jejich budoucí vývoj.

#### **4.1.1 Politické faktory**

Provozování sportovního klubu Fitpoint upravuje zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Jedná se o živnost volnou č. 74 Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti. Je tedy třeba sledovat změny živnostenského zákona a včas se jim přizpůsobit.

Z oblasti legislativy je dále třeba sledovat změny zákona č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu, který přímo vymezuje provozování sportovních zařízení. Důležitý význam mají i hygienické normy a to nejen z hlediska šaten, sprch a vřívků, ale i co se týče teploty a větrání v jednotlivých místnostech a sálech.

Z hlediska daňové politiky došlo k 1. 1. 2012 ke zvýšení snížené sazby daně z 10 % na 14 %. Mezi produkty se sníženou sazbou daně patří veškeré sportovní potravinové doplňky, vitamíny, sportovní koktejly, iontové nápoje a ostatní pitný režim, které se prodávají na recepci klubu. Vývoj DPH se projevil mírným zdražením těchto výrobků. Mezi služby se sníženou sazbou DPH patří mimo jiné služby posiloven a fitcenter a služby saun, což jsou služby, které Fitpoint poskytuje. Na cenách vstupů a permanentek se to však neodrazilo, prozatím zůstaly na stejné výši.

Zároveň je třeba brát v potaz, že od 1. 1. 2013 se chystá další daňová reforma, která bude mít dopad jak na firmu jako celek, tak na zaměstnance. Připravované je opět navýšení DPH, zrušení superhrubé mzdy, růst sazby zdravotního pojištění, růst sazby daně a další změny, které však ještě nejsou přesně stanovené. Je třeba tyto změny sledovat a připravit se na ně.

Od 1. 1. 2012 také došlo k novele zákoníku práce. Vzhledem k tomu, že ve Fitpointu jsou všichni lektoři zaměstnáváni na dohodu, jsou pro klub důležité významné změny v oblasti dohody o provedení práce.

#### **4.1.2 Ekonomické faktory**

Nezaměstnanost, stejně jako výše příjmů má na Fitpoint velký vliv, protože lidé mající nízké příjmy budou muset šetřit a budou rozmyšlet, zda vydají své peníze za sportovní a regenerační služby. Nebo se budou rozhlížet po levnější konkurenci. Zvýšení nezaměstnanosti a snížení příjmů, by tedy pro klub mohlo znamenat úbytek klientů a zároveň snížení tržeb. K 31. 3. 2012 je dle ČSÚ míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji 11,70 %.

Dalším důležitým faktorem je aktuální zvyšování cen pohonných hmot. Vzhledem k tomu, že Fitpoint navštěvuje početná klientela z vesnic a malých měst v okolí Frýdku-Místku (např. Palkovice, Frýdlant nad Ostravicí, Paskov, Čeladná), dojíždí do tohoto klubu autem. Potencionální hrozbou může být, že ceny pohonných hmot mohou vzrůst na hodnoty, které již tito klienti nebudou akceptovat. Dojde pak k tomu, že si najdou fitness centrum poblíž svého domova, tak aby se tam byli schopni dopravit pěšky, nebo třeba na kole. A nebo se začnou poohlížet po substitutech, které budou blíž a oni tak nebudou muset auto použít.

#### **4.1.3 Sociální faktory**

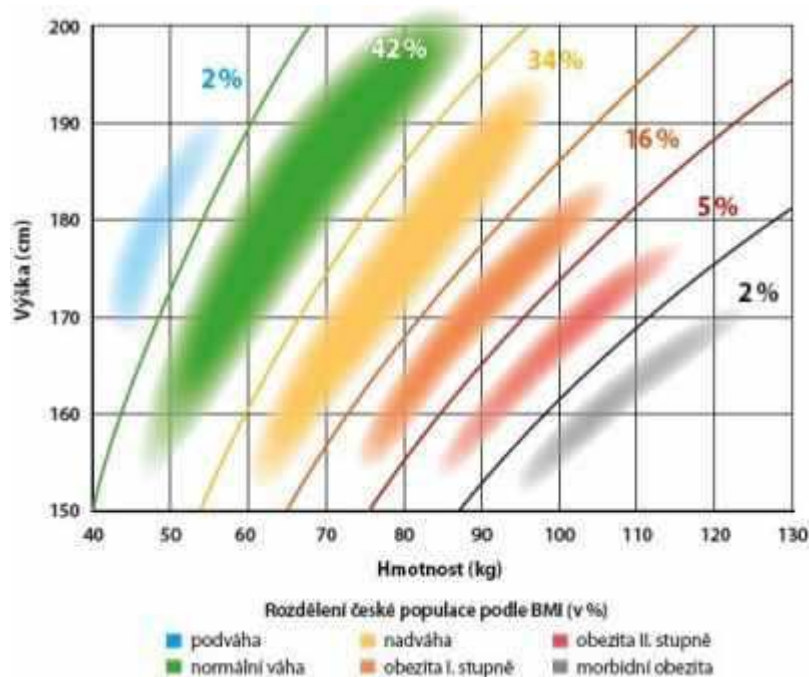
Pozitivní pro klub je v současné době trend aktivního trávení volného času. Lidé mající sedavé zaměstnání a trávící pracovní dobu v kanceláři si po práci hledají pohybovou aktivitu. Fitcentra obecně jsou poslední dobou velice populární a to jak u mužů, kteří se zaměřují především na posilovnu, tak u žen majících v oblibě různá aerobní cvičení. Z hlediska toho, že Fitpoint provozuje dětský koutek, je důležitým faktorem zvyšující se počet mladých rodin s malými dětmi.

Důležitým ukazatelem je vzrůstající počet studentů vysokých škol. Zatímco ve školním roce 2007/2008 studovalo dle ČSÚ na vysokých školách v Moravskoslezském kraji 39 949 studentů s trvalým bydlištěm v kraji, v loňském školním roce 2010/2011 to bylo 46 656 studentů s trvalým bydlištěm v kraji. Což je nárůst o 6 707 studentů během 4 let. Počet obyvatel s vysokoškolským vzděláním v Moravskoslezském kraji byl v roce 2007 9,1 %, v roce 2010 to už bylo 12,4 %. Nárůst vzdělanosti by mohl mít vliv na odborný personál

klubu a sice v tom, že by Fitpoint měl větší výběr v řadách potencionálních zaměstnanců majících vzdělání ve sportovní oblasti.

Dalším pozitivním trendem je preference zdravého životního stylu, jehož součástí jsou různé pohybové aktivity. Stejně jako preference cvičení v kolektivu. S tím souvisí i fakt, že v poslední době se stále častěji objevují civilizační choroby jako je obezita a bolesti páteře. Z průzkumu, který provedla Všeobecná zdravotní pojišťovna v roce 2011, vyplynulo, že v České republice se 34 % populace potýká s nadváhou a 21 % je obezních. Detailnější pohled ukazuje graf 4.1. Bolesti zad postihují až 80 % dospělých Čechů a 75 % dětí. Bývají nejčastější příčinou pracovní neschopnosti. A právě výše zmíněným problémům se dá předcházet pravidelným cvičením. V opačném případě, když už problémy nastanou, je odborně vedené cvičení součástí léčby.

Výhodná je poloha klubu v centru města, a dobrá dostupnost. Přímo pod budovou Fitpointu je autobusová zastávka MHD a k dispozici je také parkoviště.



Graf 4.1 Rozdělení české populace podle BMI<sup>4</sup>, (zdroj: <http://www.obesity-news.cz/?id=266>)

<sup>4</sup> BMI (Body Mass Index) = index tělesné hmotnosti, jedná se o statistický nástroj na měření obezity, kde hmotnost člověka dělíme jeho výškou. V populaci se objevují hodnoty indexu v rozmezí od přibližně 15 (závažná podvýživa) až přes 40 (morbidní obezita).

#### **4.1.4 Technologické faktory**

Faktory patřící do této skupiny ovlivňují sportovní klub poměrně významně. Neustále se vyvíjející technické inovace, si žádají, aby s nimi firma, pokud chce být úspěšná, držela krok. Moderní cvičební stroje v prostorách fitcentra, jsou důležité nejen pro spokojenost klientů, ale mohou i ušetřit náklady na provoz. Souvisí s tím i dynamický rozvoj cvičebních aktivit a k tomu potřebných sportovních náčiní. Zároveň je důležité sledovat moderní technologie týkající se solárií, z důvodu eliminace negativního dopadu na zdraví klientů.

Posilovna sportovního klubu Fitpoint je vybavena kvalitním vybavením značky StarTrack. Solárium je značky Radical.

Rozvoj vysokorychlostního internetu a mobilních telefonů v posledních letech je pro podnikání jako takové velice důležité. Klienti tak mají možnost najít veškeré důležité informace na internetových stránkách klubu, jsou zde dostupné i online rezervace na skupinové lekce. To vše slouží ke spokojenosti a většímu pohodlí klientů. Konkurence na poli mobilních operátorů zaručuje pestrou nabídku pro firemní zákazníky. Mobilní operátoři například nabízejí zvýhodněné volání mezi zaměstnanci firmy, čímž firma ušetří na nákladech spojených s telekomunikací.

Na recepci klubu je pro zlepšení služeb klientům k dispozici platební terminál, takže si klient může vybrat zda bude platit v hotovosti nebo platební kartou.

## **4.2 Porterův model pěti sil**

Porterovým modelem bude analyzováno konkurenční prostředí sportovního klubu Fitpoint. Konkurence hraje velmi důležitou roli, obzvláště v dnešní době, kdy je sport všeobecně velice populární. V oblasti pohybových aktivit se objevují stále nové trendy. Fitcentra, sportovní kluby a pohybové kurzy rostou doslova „jako houby po dešti“. Na trh tak vstupují stále noví konkurenti a dochází k přebytku nabídky nad poptávkou.

### **4.2.1 Stávající konkurenti**

V současné době Fitpointu přímo konkuruje sedm dalších sportovních zařízení ve Frýdku-Místku. Vzhledem k tomu, že prioritami sportovního klubu Fitpoint jsou především fitcentrum, skupinové aktivity a spinning, byl tento fakt ve výběru konkurentů zohledněn.

Mimo těchto sedm vybraných konkurentů je až už přímo ve Frýdku-Místku nebo jeho okolí několik menších fitcenter, majících pár posilovacích strojů, dále zde najdeme posilovny na školách a z hlediska skupinových aktivit několik kurzů, nabízejících však jen jedno konkrétní cvičení (např. jen zumba nebo jen aerobik nebo jen bosu, atd.), které jsou většinou provozovány v tělocvičnách na základních školách.

Když budou brány v potaz pouze sportovní zařízení ve Frýdku-Místku, tak je sportovní klub Fitpoint ze všech těchto zařízení jediným, které nabízí posilovnu, skupinové aktivity, spinning a wellness pod jednou střechou. Nejbližší sportovní centrum nabízející všechny tyto služby se nachází v Ostravě. Z hlediska konkurence je ovšem tento „komfort“ vyvážen cenou, protože některé z níže jmenovaných zařízení mají třeba jen posilovnu, nebo jen skupinové aktivity, ale mají podstatně nižší ceny. Všechny uvedené sportovní zařízení jsou si tím pádem svým způsobem rovný. Žádné není jednoznačně dominantní. Každé z nich má něco „svého“, něco odlišného od ostatních. Zároveň má každé z nich již vybudovanou svou stálou klientelu. Na tomto trhu panuje boj o zákazníky, boj o to, kdo zavede nový druh cvičení jako první, kdo první získá lektory na daný nový trend. Zhruba před čtyřmi lety bylo předmětem takového boje bosu. Před rokem a půl to byl obrovský trend jménem zumba, která se stala během chvilky natolik populární, že ji do své nabídky zařadila všechna zmíněná sportovní centra poskytující skupinová cvičení. Aktuálně by se za další takový trend dal považovat jumping neboli trampolínky. V tomhle směru byl Fitpoint jednoznačně prvním a téměř rok jediným sportovním zařízením ve Frýdku-Místku, který tento druh cvičení nabízel. Od ledna trampolínky do své nabídky zařadilo Tvoje fitko a před měsícem se s tou nabídkou přidalo Studio Maja.

Bariéry vstupu na daný trh jsou minimální. Vzhledem k tomu, že provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti patří mezi živnosti volné, nevyžaduje se prokazování odborné ani jiné způsobilosti. Prostor pro tyto účely je ve městě Frýdku-Místku zatím také dostatek. Nasycenost trhu je však vysoká, existuje mnoho konkurentů a stále přibývají noví. Největší nárůst konkurence je zaznamenán od roku 2010, tedy v posledních dvou letech.

Nejnákladnější položkou vstupních nákladů je investice do kvalitních a moderních fitness strojů, případně wellness zařízení. Náklady na vstup do odvětví jsou tedy přiměřeně vysoké.

#### **4.2.1.1 Amazing Fitness**

Tato posilovna má ve Frýdku-Místku déle jak 20letou historii. V průběhu doby prošla několika rekonstrukcemi. Dnes je to moderně vybavená posilovna s více jak třemi desítkami strojů značky VITA, jejíž součástí je i prostorná kardio-aerobní zóna vybavena firmou Life sport. Všechny prostory posilovny jsou plně klimatizovány. K dispozici je sport bar s širokou nabídkou doplňkové výživy a nápojů. Je zde nabízeno osobní trenérství profesionálním instruktorem s mezinárodním certifikátem. Amazing Fitness rovněž nabízí služby v oblasti poradenství přes výživu a sestavení tréninkového plánu. Nově jsou v nabídce i masáže a solárium Megasun space 2000.

#### **4.2.1.2 B-Fit fitness**

B-Fit je v provozu od října roku 2010 a nabízí možnost cvičení a relaxace na špičkové úrovni. Fitness centrum vlastní nejnovější posilovací stroje značky Panatta se špičkovou biomechanikou a snadným nastavením. V aerobní zóně jsou k dispozici cross trainery a běhací pásy s širokou nabídkou tréninkových programů a funkcí, veslovací trenažéry, u kterých je možnost propojení pro závody dvojic, stepper a spinningové kolo. Mezi další nabízené služby patří Power Plate, osobní fitness trenéři, masáže a turbo solárium značky Lumina. Na baru je nabízen pitný režim, doplňky výživy a doplňky pro cvičení. Součástí B-Fitu je i wellness zóna zahrnující saunu s relaxační místností a masážní sprchou.

#### **4.2.1.3 GolemGym**

Fitness GolemGym fungovalo původně jako posilovna pro žáky Střední průmyslové školy ve Frýdku-Místku, později začalo fungovat i pro veřejnost a nyní je zde fitcentrum a solárium. Fitcentrum je vybaveno pestrou paletou posilovacích strojů, činek a pomůcek umožňujících komplexní procvičení těla a velkou variabilitu tréninku. Součástí fitcentra je bar a obchod nabízející velké množství vitamínů, minerálů a výživy pro sportovce předních zahraničních i českých výrobců. Rovněž je zde nabízen kompletní sortiment solární kosmetiky Oranjito.

#### **4.2.1.4 Max Wellness**

Maxwellness centrum zahájilo svůj provoz v březnu roku 2011. Nabízí širokou škálu způsobů, jak se aktivně podílet na posílení zdraví, fyzické kondice a pracovní výkonnosti. Zároveň nabízí i pasivní terapie pro zdraví a štíhlou linii těm, kteří nechtějí nebo nemohou podstoupit namáhavá cvičení, klientům s pohybovým handicapem nebo těžkou nadváhou. Maxwellness disponuje moderním vybavením jakým jsou terapeutické kapsule (vibrosauna, hydrosauna), vířivá vana, Vacu Powery (přístroje na bázi chůze v podtlaku), běžící pásy, či vibrační posilovací stroje. Součástí je i minibar zajišťující pitný režim a lehké občerstvení.

#### **4.2.1.5 Prestige fit studio**

Prestige fit studio bylo otevřeno v roce 2010. Pod vedením profesionálních lektorů jsou v útulném klimatizovaném sále nabízeny lekce zumbly, pilatesu a power jógy.

#### **4.2.1.6 Studio Maja – studio moderní ženy**

Studio moderní ženy Maja funguje již od roku 1998. Je zaměřeno na vyplnění volného času pro ženy, dívky i muže a pro zlepšení fyzické i psychické kondice klientů. Pod vedením zkušených instruktorů nabízí aktuálně studio Maja následující pohybové aktivity: spinning, zumba, flexibary, trampolínky, bosu, P-class, aerobik, cvičení na míčích, posilování, pilates, kruhový trénink, kick box. Dále jsou během roku organizovány různé akce např. Víkendy v pohybu nebo Cvičení u moře.

#### **4.2.1.7 Tvoje fitko**

Tvoje fitko funguje ve Frýdku-Místku od září roku 2011. Nabízí následující formy cvičení: pilates, břišní vánočka (posilování pouze břišních svalů), power jóga, gravidjóga, trampolínky, body forming a port de bras. Ve spinningovém sále jsou nabízeny hodiny kardiospinngu a indoor cyclingu. Doplnkovou službou je výživové poradenství.



#### **4.2.2 Vyjednávací síla zákazníků**

Zákazníky jsou v případě sportovních zařízení fyzické osoby. Konkrétně u sportovního klubu Fitpoint se jedná převážně o osoby s vyššími příjmy, vzhledem k cenám, jež jsou za nabízené služby placeny. Jelikož se analyzovaná firma nenachází v monopolním postavení, je smluvní síla zákazníků na velmi vysoké úrovni. Sportovní klub by se tedy i nadále měl snažit co nejdříve reagovat na nejnovější trendy, pracovat na kvalitě poskytovaných služeb a udržovat cenovou hladinu služeb na takové úrovni, aby nedocházelo k odlivu klientů ke konkurenci. Zároveň je třeba věnovat zvýšenou pozornost stálým klientům a poskytovat jim určité výhody.

#### **4.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů**

Jelikož se jedná o firmu nabízející služby, je zároveň z určitého pohledu sama dodavatelem. Co se však týče vybavení baru, kosmetiky a drogistického zboží, je Fitpoint závislý na externích dodavatelích. Výhradním dodavatelem pitného režimu je společnost KOFOLA, a.s. Sportovní doplňky výživy dodávají firmy BRIFIT SPORT, s.r.o., NUTREND D. S., a.s. a ALL STARS, s.r.o. Solární kosmetika je dodávána firmou Radical. Drogistické zboží (čistící prostředky, mýdla, atd.) a drobnosti jako je např. káva nakupuje Fitpoint ve velkoobchodu Makro v Ostravě.

Vyjednávací síla dodavatelů je téměř zanedbatelná. Kdyby už došlo k nějakému problému ze strany konkrétního dodavatele sportovní výživy, je zde možnost i nadále odebírat stejnou značku od jiných prodejců nebo z internetových obchodů. V případě pitného režimu, by zase nebyl problém s nalezením substitutů. Navíc se zde jedná o dodavatele doplňkových služeb, které na konečnou kvalitu poskytnuté služby nemají zásadní vliv. Sportovní klub Fitpoint se samozřejmě snaží o zachování dobrých vztahů se svými dodavateli, ale v případě nutné potřeby by náklady spojené se změnou dodavatele neměly být nijak závažné.

Vezmeme-li však v potaz, že sportovní klub Fitpoint služby poskytované svým klientům „vyrábí“, můžeme jako dodavatele brát v úvahu lektory jednotlivých cvičení. V tom případě by však vyjednávací síla dodavatelů bylo velická. Lektorů je sice na trhu dostatek, především pak spinning instruktorů, takže je z čeho vybírat, ale jako reakce na změnu lektora hrozí ztráta klienta. Klienti většinou mívají své oblíbené lektory, na které rádi chodí a

v případě nového lektora vždycky trvá, než si na něj klienti zvyknou a nebo ho také vůbec nemusí přijmout. Tohle všechno zaměstnanci Fitpointu moc dobře znají a tak je třeba se snažit těmto situacím vyhnout. Neboť kvalitní a dobrý lektor = dobře odvedená hodina = spokojený klient. Z čehož plyne, že je třeba se snažit s lektory, stejně jako s dodavateli, udržovat dobré vztahy. A zejména to platí o těch, kteří jsou oblíbení a zajišťují Fitpointu velké množství klientů.

#### **4.2.4 Hrozba nových konkurentů**

Vzhledem ke snadnému vstupu na trh a k atraktivitě odvětví, je hrozba nové konkurence poměrně vysoká. Konkurentů se objevuje čím dál více a s nimi přichází „boj o získání zákazníka“. Stávající firmy jsou tak nuceny tlačit ceny aspoň částečně dolů nebo nabízet různé akce a výhody. Fitpoint se musí snažit být pro své stálé klienty i nadále atraktivní, aby neměli důvod odcházet ke konkurenci. Zároveň musí vhodně zapůsobit na klienty nové.

Jak už bylo zmíněno, trh na němž sportovní klub Fitpoint působí je nasycen dostatkem konkurenčních sportovních zařízení a zároveň má každé z nich „svou“ klientelu, takže nově vstupující firmy mají menší šanci se na tomto trhu uchytit. Svědčí o tom i fakt, že za poslední dva roky, vzniklo ve Frýdku-Místku a jeho okolí několik nových fitcenter a podobných sportovních zařízení, ale převážná většina z nich nedokázala čelit konkurenci déle než jeden rok.

#### **4.2.5 Hrozba substitutů**

Když se na služby, které sportovní klub Fitpoint nabízí podíváme z toho pohledu, že se jedná o fyzické sportovní aktivity, je hrozba substitutů obrovská. Běhání na běžícím páse ve fitcentru může nahradit běhání kolem řeky, cvičení na posilovacích strojích může nahradit jakékoliv cvičení doma (např. místo činek pet láhve), spinning lze nahradit jízdou na kole a takhle by se dalo pokračovat hodně dlouho. Co se týče wellness aktivit tak např. místo vířivky je možno navštívit aquapark. Největší zrádností u těchto substitučních aktivit je skutečnost, že jsou podstatně levnější, v případě cvičení doma nebo běhání venku jsou náklady dokonce nulové. Což je v případě momentálního růstu cen a zvyšování nákladů domácností velice významným faktorem.

Z jiného pohledu lze za substituty považovat jiné druhy sportů, např. fotbal, badminton, tenis, in-line bruslení, plavání, bojová umění, atd. Možností provozování jiných sportů je konkrétně ve Frýdku-Místku nepřehledné množství. Substituty jsou tedy silou mající velký a podstatný vliv.

### 4.3 Finanční analýza

Pomocí účetních výkazů sportovního klubu Fitpoint z let 2007 až 2010 bude vybranými metodami zhodnocena finanční situace klubu. Hodnoty jednotlivých položek účetních výkazů jsou v tisících Kč. Firma si nepřála zveřejnění účetních výkazů v této diplomové práci, proto jsou v příloze 1 uvedeny pouze hodnoty potřebné k vypočítání jednotlivých ukazatelů.

#### 4.3.1 Analýza likvidity

V rozvaze jsou aktiva firmy seřazena podle stupně likvidity. Nejlikvidnější položkou jsou peníze v hotovosti a na běžných účtech, nejméně likvidní položkou je dlouhodobý majetek, který se proto v ukazatelích likvidity neobjevuje.

##### Okamžitá likvidita

Bývá označována jako likvidita 1. stupně a vstupují do ní jen ty nejlikvidnější položky z rozvahy. Doporučené hodnoty by se v České republice měly pohybovat v rozmezí **0,2 - 1,1**.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

##### Pohotová likvidita

Bývá označována jako likvidita 2. stupně. Doporučené hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí **1 – 1,5**.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktivity} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

### Běžná likvidita

Bývá označována jako likvidita 3. stupně. Doporučené hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí **1,5 – 2,5**.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktivita}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Likvidita	2007	2008	2009	2010
Okamžitá	0,31	0,79	0,72	1,09
Pohotová	0,63	1,20	1,24	1,49
Běžná	0,65	1,24	1,28	1,52

Tab. 4.1 Likvidita SK Fitpoint 2007-2010, (zdroj: vlastní zpracování<sup>5</sup>)

Ve sledovaném období se okamžitá likvidita sportovního klubu Fitpoint pohybuje ve vymezených hodnotách. Navíc vykazuje rostoucí charakter, což je pro firmu určitě pozitivní. Znamená to, že firma disponuje dostatkem peněžních prostředků, které mohou být potřebné k hrazení právě splatných dluhů.

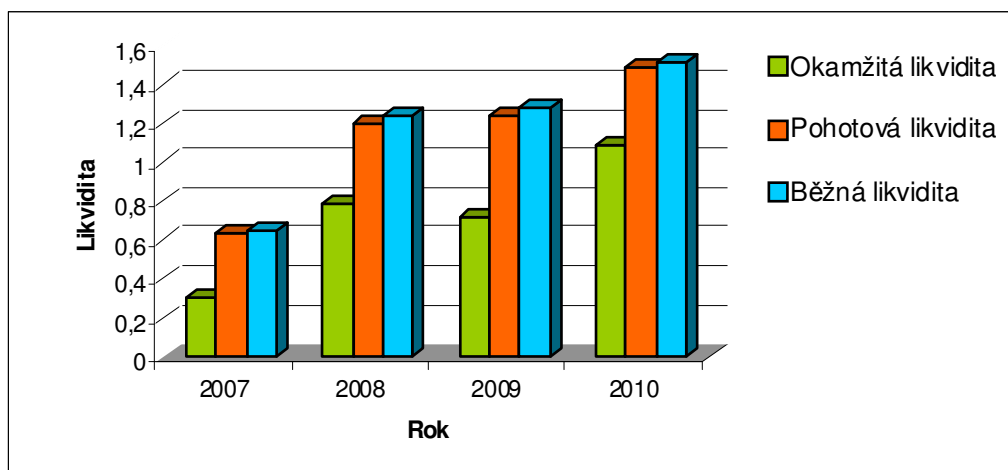
Pohotová likvidita je pouze v roce 2007 pod hranicí doporučených hodnot, v dalších letech vykazuje rostoucí charakter a postupně se přibližuje vymezené horní hranici 1,5. Tyto údaje značí klesající stav zásob, což vzhledem k tomu, že se nejedná o výrobní firmu není vůbec žádný problém.

Nejhůře je na tom firma s likviditou běžnou. Zde se až v posledním sledovaném roce 2010 daří dostat se nad minimální doporučenou hranici a to jen o dvě setiny. Nejhorší na tom byla v roce 2007, kdy taky měla největší množství krátkodobých závazků, které musela uhradit. Naopak v posledním sledovaném roce jsou krátkodobé závazky nejnižší.

Celkově se však dá říct, že v oblasti likvidity je firma stabilní a je schopna bez větších obtíží splácet své závazky.

---

<sup>5</sup> Zpracováno podle vzorců z knihy Finanční analýza od Růčkové (2010), dle vzorců z této knihy jsou zpracovány i tabulky 4.2, 4.3, 4.4 a 4.5.



Graf 1 Vývoj likvidity SK Fitpoint v letech 2007-2010 (zdroj: vlastní zpracování)

#### 4.3.2 Analýza rentability

Při této analýze se vychází z rozvahy a z výkazu zisků a ztrát. Do čitatele níže uvedených vzorců se mohou dosazovat tři kategorie zisku:

EBIT = zisk před odečtením úroků a daní, ve výkazu zisků a ztrát je uveden jako *provozní hospodářský výsledek*.

EAT = zisk po zdanění, neboli čistý zisk, ve výkazu zisků a ztrát je uveden jako *hospodářský výsledek za účetní období*.

EBT = zisk před zdaněním, ve výkazu zisků a ztrát je uveden jako *hospodářský výsledek před zdaněním*.

Pro účely této práce bude do všech vzorců dosazován čistý zisk, neboli EAT.

#### Rentabilita celkového kapitálu - ROA

Vyjadřuje celkovou efektivnost firmy, měří výkonnost neboli produkční sílu firmy. Hodnoty ukazatele nad **10 %** jsou dobré.

$$ROA = \frac{EAT}{\text{celková aktivita}}$$

#### Rentabilita vlastního kapitálu - ROE

Udává přínos pro vlastníky z investované 1 Kč. Hodnota ukazatele by trvale neměla být nižší než výnosnost cenných papírů garantovaných státem. V současnosti jsou státní dluhopisy úročeny okolo **6,55 %**.

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

### Rentabilita tržeb - ROS

Udává kolik haléřů zisku po zdanění má podnik z 1 Kč tržeb. Hodnoty tohoto ukazatele by se měly pohybovat nad 6 %.

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}}$$

Rentabilita (%)	2007	2008	2009	2010
ROA	22,46 %	-29,60 %	-8,84 %	9,59 %
ROE	-407,19 %	78,08 %	17,69 %	-24,30 %
ROS	19,81 %	-17,60 %	-6,14 %	6,69 %

Tab. 4.2 Rentabilita SK Fitpoint 2007-2010, (zdroj: vlastní zpracování)

Rentabilita aktiv byla nad doporučenou hodnotou 10 % pouze v roce 2007. V dalších dvou letech došlo k hlubokému propadu na záporné hodnoty, které byly způsobeny vykázanou ztrátou. V posledním sledovaném roce rentabilita aktiv opět vzrostla, stále se sice drží pod 10 %, ale má rostoucí tendenci.

Nejhůře definovatelná je rentabilita vlastního kapitálu, která v roce 2007 vykazuje oproti ostatním analyzovaným obdobím nepřiměřenou zápornou hodnotu. Ta je způsobena záporným vlastním kapitálem, který firma vykazuje za všechna sledovaná období. V letech 2008 a 2009 se k zápornému vlastnímu kapitálu přidala vykázaná ztráta, ale hodnoty jsou vyšší než 6,55 %, čili než výnosnost státních dluhopisů. Co je však skutečnou příčinou velkých výkyvů u tohoto konkrétního ukazatele nelze vzhledem k nedostatku podrobnějších informací přesně určit.

Hodnoty rentability tržeb jsou stejně jako u rentability aktiv kladné v prvním a posledním sledovaném roce, kdy se pohybují nad doporučenou hodnotou 6 %. V průběhu sledovaného období dochází k postupnému klesání tržeb, v roce 2010 začínají tržby opět mírně stoupat. Záporné hodnoty rentability tržeb v letech 2008 a 2009 jsou způsobeny již zmíněnou vykázanou ztrátou.

Pokud se tyto ukazatele budou i v budoucnu dostávat do záporných hodnot, mohlo by to v případě delšího trvání znamenat pro sportovní klub Fitpoint hrozbu.

#### 4.3.3 Analýza aktivity

Pro účely analýzy této práce jsou do položky tržby zahrnuty tržby za prodej zboží a tržby za prodej vlastních výrobků a služeb.

##### Obrat celkových aktiv

Udává míru využití celkového majetku. Minimální doporučená hodnota tohoto ukazatele je **1**.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktivita}}$$

##### Doba obratu pohledávek

Vypovídá o tom, za jak dlouho jsou pohledávky v průměru splaceny. Doporučovanou hodnotou je běžná doba splatnosti faktur. U českých firem byla v roce 2011 průměrná doba splatnosti **50 dnů**<sup>6</sup>.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} \cdot 365$$

Aktivita	2007	2008	2009	2010
<b>Obrat celkových aktiv</b>	1,13	1,68	1,44	1,43
<b>Doba obratu pohledávek (dny)</b>	122	45	63	46

Tab. 4.3 Aktivita SK Fitpoint 2007-2010, (zdroj: vlastní zpracování)

Obrat celkových aktiv se ve všech sledovaných letech nachází nad minimální doporučenou hodnotou, avšak od roku 2008 začíná mírně klesat, v důsledku poklesu tržeb.

<sup>6</sup> Podle zdroje: ŠPAČKOVÁ, Iva. *Podniky proplácejí faktury rychleji. Zlepšily se o dva dny*. iDNES.cz/ekonomika [online]. 1. listopadu 2011 13:02 [cit. 2012-04-19]. Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/podniky-proplaceji-faktury-rychleji-zlepsily-se-o-dva-dny-pn2-/ekonomika.aspx?c=A111101\\_130755\\_ekonomika\\_spi](http://ekonomika.idnes.cz/podniky-proplaceji-faktury-rychleji-zlepsily-se-o-dva-dny-pn2-/ekonomika.aspx?c=A111101_130755_ekonomika_spi).

Z těchto hodnot lze usuzovat, že firma efektivně využívá celková aktiva. Nejvyšší hodnota v roce 2008 značí, že v tomto roce se celková aktiva obrátila 1,68krát za rok.

Doba obratu pohledávek se pohybuje kolem 50 dní, což odpovídá průměrné době splatnosti faktur. Pouze v roce 2007 byla tato hodnota značně vysoká.

#### 4.3.4 Analýza zadluženosti

##### Celková zadluženost

Na základě tohoto ukazatele lze posoudit finanční strukturu podniku z dlouhodobého hlediska. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím větší je riziko věřitelů.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktivita}}$$

Zadluženost (%)	2007	2008	2009	2010
<b>Celková zadluženost</b>	103,50 %	135,87 %	148,60 %	139,24 %

Tab. 4.4 Zadluženost SK Fitpoint 2007-2010, (zdroj: vlastní zpracování)

Celková zadluženost v průběhu prvních tří sledovaných let postupně rostla, v roce 2010 se začala snižovat a klesla oproti roku 2009 o 9,36 %. Přesto je hodnota nad 100 % stále hodně vysoká. Příčinou je vysoký podíl cizích zdrojů. Žádoucí by bylo, aby tento klesající vývoj pokračoval i nadále.

#### 4.3.5 Altmanův model (Z-skóre)

Pro analýzu sportovního klubu Fitpoint je použita nejnovější úprava Altmanova indexu z roku 1995. Ten je upraven pro nevýrobní podniky a nová odvětví. Lze ho aplikovat i na firmy podnikající v oblasti služeb nebo pro internetové firmy.

$$Z = 6,56 K_1 + 3,26 K_2 + 6,72 K_3 + 1,05 K_4$$

$$K_1 = \frac{(\text{oběžná aktivita} - \text{krátkodobé závazky})}{\text{celková aktivita}}$$



$$K_2 = \frac{\text{nerozdělený zisk minulých let}}{\text{celková aktivita}}$$

$$K_3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktivita}}$$

$$K_4 = \frac{\text{základní kapitál}}{\text{cizí zdroje}}$$

Hodnocení dle Altmanova indexu je následující:

$Z > 2,6$ .....uspokojivá finanční situace

$1,1 < Z < 2,6$ .....pásma „šedé zóny“

$Z < 1,1$ .....hrozba vážných finančních problémů až bankrotu

Altmanův index	2007	2008	2009	2010
Z-skóre	-0,72	-0,92	0,36	2,49

Tab. 4.5 Z-skóre SK Fitpoint 2007-2010, (zdroj: vlastní zpracování)

V prvních třech sledovaných letech hrozil firmě dle hodnot Z-skóre bankrot. Pozitivním je rok 2010, kdy hodnota skočila rovnou do pásma „šedé zóny“ a dokonce se blíží jeho horní hranici. Rostoucí charakter Z-skóre v posledních dvou letech lze vysvětlit rostoucím ziskem nebo výraznějším snížením krátkodobých závazků. Firmu však v žádném ze sledovaných let nelze dle tohoto modelu označit za finančně stabilní. Bylo by tedy vhodné v následujících letech sledovat její celkovou finanční situaci.

#### 4.3.6 Kralický Quicktest

Skládá se ze čtyř rovnic. První dvě hodnotí finanční stabilitu firmy, druhé dvě rovnice hodnotí výnosovou situaci firmy. Výsledkům níže uvedených rovnic se přiřadí bodová hodnota z tabulky 4.5. Nejprve se hodnotí **finanční stabilita** součtem bodové hodnoty  $R_1$  a  $R_2$  dělený 2, poté se hodnotí **výnosová situace** součtem bodové hodnoty  $R_3$  a  $R_4$  dělený 2. Nakonec se hodnotí **celková situace** součtem bodové hodnoty finanční stability a výnosové situace dělený 2.

Pokud se celková hodnota pohybuje nad úrovní 3, jedná se o bonitní firmu, hodnoty v intervalu 1 – 3 prezentují „šedou zónu“ a hodnoty nižší než 1 signalizují potíže ve finančním hospodaření firmy.

$$R_1 \text{ Koefficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktivita}}$$

$$R_2 \text{ Doba splácení dluhu} = \frac{(\text{cizí zdroje} - \text{krátkodobý finanční majetek})}{\text{cash - flow}}$$

$$R_3 \text{ ROA} = \frac{\text{EAT}}{\text{celková aktivita}}$$

$$R_4 \text{ Cash-flow v tržbách} = \frac{\text{cash - flow}}{\text{tržby}}$$

$$\text{Cash-flow} = \text{EAT} + \text{odpisy}$$

Quicktest	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
<b>R<sub>1</sub></b>	< 0	0 – 0,1	0,1 – 0,2	0,2 – 0,3	> 0,3
<b>R<sub>2</sub></b>	< 3	3 – 5	5 – 12	12 – 30	> 30
<b>R<sub>3</sub></b>	< 0	0 – 0,08	0,08 – 0,12	0,12 – 0,15	> 0,15
<b>R<sub>4</sub></b>	< 0	0 – 0,05	0,05 – 0,08	0,08 – 0,1	> 0,1

Tab. 4.6 Bodování výsledků Kralickova Quicktestu (zdroj: Růčková, 2010)

Quicktest	2007	2008	2009	2010
<b>R<sub>1</sub></b>	-0,06	-0,38	-0,50	-0,39
<b>R<sub>2</sub></b>	2,09	-5,35	25	5,55
<b>R<sub>3</sub></b>	0,22	-0,30	-0,09	0,10
<b>R<sub>4</sub></b>	0,30	-0,11	0,03	0,11

Tab. 4.7 Hodnoty ukazatelů Quicktestu SK Fitpoint 2007-2010, (zdroj: vlastní zpracování)

Quicktest	2007	2008	2009	2010
<b>R<sub>1</sub></b>	0	0	0	0
<b>R<sub>2</sub></b>	0	0	3	2
<b>R<sub>3</sub></b>	4	0	0	2
<b>R<sub>4</sub></b>	4	0	1	4

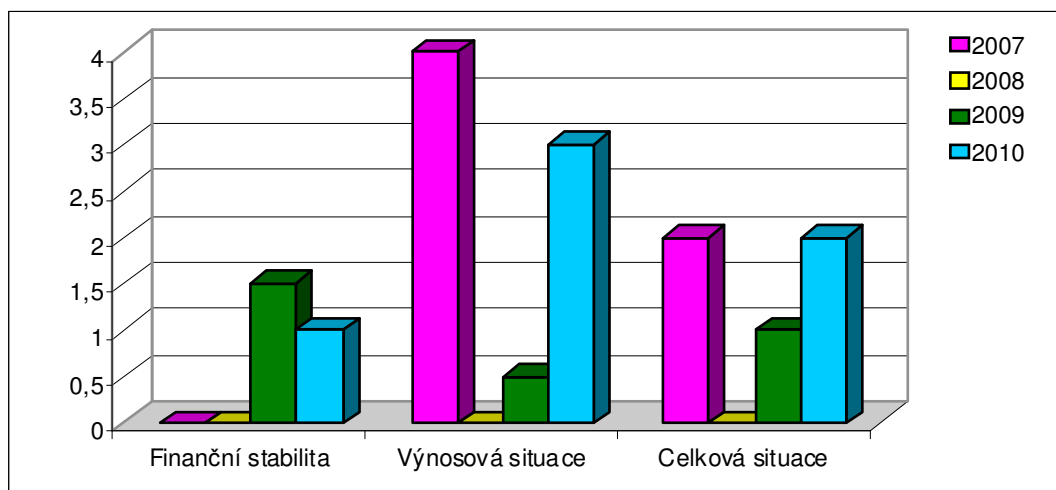
Tab. 4.8 *Bodové hodnocení ukazatelů Quicktestu SK Fitpoint 2007-2010*, (zdroj: vlastní zpracování dle tab. 4.6)

Quicktest	2007	2008	2009	2010
<b>Finanční stabilita</b>	0	0	1,5	1
<b>Výnosová situace</b>	4	0	0,5	3
<b>Celková situace</b>	2	0	1	2

Tab. 4.9 *Celkové hodnocení SK Fitpoint v letech 2007-2010*, (zdroj: vlastní zpracování)

Celkové hodnocení sportovního klubu Fitpoint se podle Quicktestu pohybuje v rozmezí 0 – 2 body. Což znamená, že nad úroveň 3, kdy se již mluví o bonitní firmě, nedosáhla ani v jednom ze sledovaných let. Nejlépe na tom byla v roce 2010, kdy na tom finanční stabilita nebyla až tak špatně a výnosová situace byla výborná, v celkovém hodnocení se firma dostala do pásma „šedé zóny“ a jednotlivé ukazatele s výjimkou koeficientu samofinancování nabyly rovněž pozitivního bodového hodnocení. Do pásma „šedé zóny“ se firma nevešla akorát v roce 2008, kdy jsou všechny hodnoty nulové a byla na tom tudíž podle Quicktestu nejhůře. Poslední dva roky značí poměrně vyrovnanou situaci.

Z jednotlivých ukazatelů je na tom nejhůře koeficient samofinancování, který ani v jednom ze sledovaných let nedosáhl kladné hodnoty a má tak vždy nulovou hodnotu. Příčinou jsou záporné hodnoty vlastního kapitálu. Naopak nejlépe vychází cash-flow v tržbách, který má 0 bodů jen v roce 2008. Jeho pozitivní vývoj je způsobem relativně vyrovnaným vývojem tržeb.



Graf 2 Vývoj situace SK Fitpoint v jednotlivých letech dle Quicktestu (zdroj: vlastní zpracování)

#### 4.3.7 Závěry z finanční analýzy

Určit jednoznačný závěr z vypracované finanční analýzy je poměrně komplikované. Doporučené hodnoty vybraných ukazatelů se mohou v různých odvětvích lišit. Zároveň ne každá firma, která dosahuje v některém z ukazatelů záporných výsledků, na tom musí být finančně špatně. Výsledky jsou tedy diskutabilní a mají spíše orientační charakter.

Nejvíce pozitivní hodnoty vykazuje sportovní klub Fitpoint v oblasti likvidity, zejména v posledních třech sledovaných letech. Z výsledků lze usuzovat, že firma i nadále bude schopna včas hradit své závazky, což je výhodné jak pro firmu tak pro její dodavatele a zaměstnance. Stejně tak ukazatele aktivity, jsou zejména v posledních třech letech značně uspokojivé. Naopak rentabilita vykazuje značně nestabilní a kolísavý charakter. Jednou jsou hodnoty v normě, pak zase hluboce propadnou. Celková zadluženost firmy je hodně vysoká. Svůj podíl na tom mají vysoké hodnoty cizích zdrojů. V důsledku toho je snížena finanční stabilita firmy. Altmanův index i Kralickův Quicktest zobrazují zlepšující se situaci v posledních dvou letech.

Souhrnně nejlépe se z této analýzy jeví poslední sledovaný rok 2010, který téměř ve všech ukazatelích dosahuje pozitivních hodnot. Vývoj jednotlivých ukazatelů naznačuje, že firma prošla obdobím finančních problémů, ale postupně se jí daří se z této situace dostat ven.

## 4.4 SWOT analýza

Na základě výše uvedených analýz bude ve SWOT analýze shrnuto hodnocení vnějšího a vnitřního prostředí sportovního klubu Fitpoint. Budou identifikovány jeho silné a slabé stránky a současně i příležitosti a hrozby. Výsledky této analýzy slouží jako podklad pro tvorbu vhodné strategie firmy.

### Silné stránky

- Stálá klientela
- Široká nabídka sportovních a wellness služeb pod jednou střechou
- Moderní vybavení a zařízení
- Dostatek obchodních partnerů
- Výhodná poloha v centru města
  - snadná dostupnost MHD i autem, zajištěné parkování
- Dětský koutek v prostorách klubu
  - vzhledem k vysokému poměru klientek i lektorek z řad žen na mateřské dovolené

### Slabé stránky

- Vysoká celková zadluženost firmy
- Vyšší ceny v porovnání s konkurencí
- Ve firmě není nikdo pověřen zpracováváním analýz trhu, analýz firmy samotné

### Příležitosti

- Stoupající obliba sportovních zařízení
- Nové sportovní aktivity
- Preference aktivního trávení volného času
- Nový management firmy

### Hrozby

- Vysoce konkurenční prostředí
- Velké množství substitutů
- Odchod klíčových lektorů
- Daňová reforma

- potencionální nutnost zdražení výrobků a služeb v případě zvýšení některých sazeb
- Nestabilní finanční situace
- Zvyšování cen pohonných hmot
- důsledkem by mohl být odliv klientely dojíždějící ze vzdálenějších oblastí

Z hlediska čtyř možných strategií dle SWOT analýzy se jako nejvhodnější jeví diversifikační teorie, čili využití silných stránek k potlačení hrozeb. Např. využití toho, že Fitpoint doposud jako jediný ve Frýdku-Místku nabízí takové množství různých fitness a wellness služeb pod jednou střechou. Tím lze omezit hrozbu vysoké konkurence, protože je to něco, čím se od konkurence zcela odlišuje a v čem má jednoznačně navrch. Určité konkurenční výhody hrají ve vysoce konkurenčním prostředí velice významnou roli. Taktéž stálá klientela je v tomto konkurenčním boji obrovskou výhodou. Pokud budou klientům poskytovány služby na jaké jsou zvyklí a ve stále stejné, ne-li lepší kvalitě a pokud budou stálí klienti patřičně oceňováni a zvýhodňováni, pak nebudou mít důvod utíkat ke konkurenci. Klienti ocení, když si jich firma váží. Všechny tyto aspekty rovněž stejně dobře poslouží k omezení hrozby z velkého množství substitutů. Vyjmenované silné stránky mohou mít i jistý vliv na hrozbu, kdy by muselo dojít ke zdražení některých služeb v důsledku daňové reformy, protože spokojený klient je ochoten zaplatit víc, aby dostal takové služby, které požaduje.

## 4.5 Určení ohnisek krize a vytvoření krizové matice

Na základě předešlých analýz budou definovány potencionálně nejzávažnější ohrožení, které by mohly vést ke krizové situaci analyzované firmy. Následně budou zaneseny do Winterlingovy krizové matice a výsledkem bude náhled na celkové ohrožení sportovního klubu Fitpoint.

### **K<sub>1</sub> – Neustále rostoucí počet konkurentů**

Vzhledem k téměř neexistujícím bariérám vstupu do odvětví je konkurence veliká a neustále vznikají nová sportovní centra a sportovní kluby. Se vstupem nových konkurentů na trh souvisí i cenový tlak, protože nově vzniklé subjekty se snaží získat zákazníky nízkými zaváděcími cenami, cenovými výhodami a cenovými balíčky. V důsledku by to mohlo vést ke ztrátě klientů.

## **K<sub>2</sub> – Odchod klíčového lektora**

V případě, že by tato situace nastala, je velká pravděpodobnost odlivu klientů. Jak již bylo zmíněno spousta klientů, převážně klientek, navštěvuje skupinové lekce kvůli svému oblíbenému lektorovi/lektorce. K takové situaci ve sportovním klubu Fitpoint došlo před 3 lety a vzhledem k tomu, že se jednalo o velice oblíbenou lektorku, důsledkem byl fakt, že klientky navštěvující její lekce odešly spolu s ní. Odchod lektora může negativně působit i v tom směru, že pokud byl jediný na konkrétní sportovní aktivitu, tak je tato aktivita z nabídky vyloučena minimálně do doby, než se najde jiný lektor. Takže opět hrozí již zmíněný odliv klientů.

## **K<sub>3</sub> – Daňová reforma**

Daňová reforma chystá na rok 2013 opětovné zvýšení DPH a růst dalších sazeb, což na firmu zapůsobí zvýšení nákladů a může dojít k situaci, kdy bude nucena zvýšit ceny nabízených služeb. Situace by se určitě negativně odrazila na počtu stávajících klientů a odradila potenciální nové klienty. A to by následně vedlo k poklesu tržeb.

## **K<sub>4</sub> – Nestabilní finanční situace**

Konkrétně se jedná o vysokou zadluženost a nízkou rentabilitu. V posledním roce jsou sice hodnoty nadějně, ale pokud by tento rostoucí trend nepokračoval a hodnoty by se začaly opět propadat, mohlo by to mít na firmu nedožrnné následky.

## **K<sub>5</sub> – Velké množství substitutů**

Sport obecně se v poslední době nesmírně rozšiřuje a získává si oblibu. Z toho důvodu existuje nepřeberné množství sportovních aktivit, kterými se dají služby poskytované analyzovaným sportovním klubem nahradit.

### Pravděpodobnost vzniku

Vysoká	<b>K<sub>5</sub></b>	<b>K<sub>3</sub></b>	
Střední		<b>K<sub>1</sub></b> <b>K<sub>4</sub></b>	<b>K<sub>2</sub></b>
Malá			
	Mírné	Výrazné	Zničující

**Účinky na podnik**

Na základě hodnocení krizové matice podle kapitoly 2.7 je patrné, že většina ohnisek krize se nachází v té části krizové matice, která značí středně silně ohroženou firmu. V případě ohnisek K<sub>1</sub>, K<sub>4</sub> a K<sub>5</sub> by bylo vhodné mít připraveny „šuplíkové plány“, což jsou scénáře jak by se mělo postupovat v případě, že by taková krize opravdu nastala. Patří zde všechna plánovaná opatření, která mohou být v případě krize realizována. Ohniska K<sub>2</sub> a K<sub>3</sub> vyžadují vyvinout patřičné kroky, k jejich odstranění. Zároveň by se firma měla pokusit co nejvíce eliminovat negativní faktory vedoucí ke vzniku krizové situace. Pokud vzniku krize zabránit nelze je na místě snaha o to, aby měla na firmu co nejmenší dopad.

Nyní budou nadefinovány dva plány krizové prevence, pro dvě konkrétní ohniska krize. Plán A bude pro ohnisko K<sub>2</sub>, odchod klíčového lektora. Plán B potom pro ohnisko K<sub>1</sub>, rostoucí počet konkurentů.

## 4.6 Plán krizové prevence A

### 4.6.1 Jak situaci zabránit

Jak již bylo zmíněno, odchod klíčového lektora by mohl mít na sportovní klub Fitpoint významný negativní dopad. Pro zjištění jak moc je pro klub daný lektor klíčový poslouží jednak zjištění kolik klientů navštěvuje jeho lekce a jednak by bylo vhodně např. jednou za 3 měsíce zjišťovat spokojenost klientů s daným lektorem. A to třeba tak, že když přijdou na



receptci před danou lekcí, tak budou požádáni o anonymní vyplnění krátkého dotazníku, nebo se jich pracovník recepce přímo zeptá, zda-li jsou spokojeni s lektorem, co jim popř. vadí. Na základě toho by následně bylo vhodné výsledky probrat s konkrétním lektorem.

S lektory je třeba komunikovat, zjišťovat včas zda se nevyskytly nějaké problémy, potíže, naslouchat jejich připomínkám a radám. V případě, že to bude možné, snažit se jim vyjít vstříc. Např. studujícím lektorkám zařadit jejich hodiny buďto na odpolední časy, nebo o víkendu. Lektorkám s malými dětmi přizpůsobit hodiny tak, aby měly zajištěné hlídání, popř. jim dát hodiny v době, kdy je zajištěno hlídání v dětském koutku.

Zároveň je dobré si pohlídat, jaké nabídky nabízí lektorům konkurence, případně se jim přizpůsobit, nebo být o krok na před. Finančně nenákladné by mohlo být třeba nabídnout lektorům, kteří vedou hodiny min. 2krát týdně, jednou za 14 dní zdarma hodinu wellness.

Pro Fitpoint by naopak bylo vhodné dát do smlouvy dodatek o tom, že bude-li chtít lektor ukončit svou činnost v klubu, oznámí to minimálně měsíc předem, aby byl čas na to, najít za něj náhradu.

#### **4.6.2 Jak postupovat, když situace nastane**

V případě, že k odchodu lektora skutečně dojde, je nejdůležitější zabránit odlivu klientů. Řešením je ihned začít aktivně vyhledávat nového lektora na konkrétní lekci, zjistit, zda sám lektor nemůže někoho doporučit. Popřípadě zda o nějakém lektorovi neví někdo z řad klientů.

Důležité je informovat o vzniklé situaci klienty a ujistit je, že se pracuje na zajištění náhrady. Jako možnost řešení této situace v rámci zájmu o klienty, by mohlo být prodloužení platnosti permanentek těm klientům, kteří navštěvovali pouze lekce lektora, který odešel. Taktéž by bylo vhodné pokusit se jim dočasně nabídnout jinou pohybovou aktivitu. Třeba v případě, že by měli zájem o posilovnu, tak jim do doby než se najde nový lektor vyjít vstříc i v případě, že mají permanentku jen na skupinové aktivity nebo jen na spinning. Tak samo v případě, že by měli zájem o spinning a měli permanentku jen na skupinové aktivity, nebo by měli zájem o skupinové aktivity a měli permanentku jen na spinning. Pouze aktivním a individuálním přístupem ke klientovi lze získat jeho trvalou přízeň.

Kreativní možností řešení by mohlo být oslovení klienta, který by se dle doporučení lektora mohl sám stát lektorem. V případě, že by se takový klient našel a měl by zájem absolvovat potřebný lektorský kurz nebo osvědčení a poté ve Fitpointu tyto lekce vést, mohla

by mu být navrhována spoluúčast na financování kurzu dle zvážení finančních možností firmy. Navrhovaná výše spoluúčasti je 30 %. V tabulce 4.10 jsou uvedeny ceny lektorských kurzů aktivit, které Fitpoint nabízí v aktuálním rozvrhu (viz příloha 2). Ceny jsou pouze orientační a odvíjí se podle společnosti, která kurz pořádá. Samozřejmostí by v tomto případě bylo sepsání smlouvy, ve které se budoucí lektor zavazuje k tomu, že po absolvování kurzu povede lekce ve sportovním klubu Fitpoint a bude zde působit minimálně jeden rok. Orientační propočet nákladů a výnosů je nastíněn v podkapitole 4.6.3. Výhoda tohoto řešení spočívá v tom, že dotyčný, který dané lekce navštěvoval, ví jakým způsobem byly vedeny a mohl by tak dalším klientům zajistit lekce vedené způsobem, na jaký byli zvyklí.

Název kurzu	Cena kurzu	Náklady pro Fitpoint
<b>Zumba Basic</b>	8 000 Kč	2 400 Kč
<b>Jumping Basic</b>	4 890 Kč	1 467 Kč
<b>Pilates Instruktor</b>	4 500 Kč	1 350 Kč
<b>Instruktor zdravotní TV</b>	4 290 Kč	1 287 Kč
<b>Instruktor aerobiku</b>	3 300 Kč	990 Kč
<b>Instruktor spinningu</b>	4 500 Kč	1 350 Kč

Tab. 4.10 *Ceny jednotlivých kurzů* (zdroj: vlastní zpracování)

#### 4.6.3 Orientační propočet konkrétní krizové prevence

Jako příklad bude vybrán kurz Jumping Basic. Lekce budou v rozvrhu 3krát týdně v délce trvání jedné hodiny. Hrubá mzda bude činit 130 Kč na hodinu. Cena permanentky na toto cvičení je 800 Kč na 3 měsíce. Permanentka obsahuje deset vstupů. Zda budou vstupy vybrány dřív než za 3 měsíce nebude pro tyto účely řešeno. Počítá se s deseti klienty na jedné hodině. Počítáno je s 52 týdny za rok.

**Náklady** na lektorku, s kurzem a hrubou mzdou, činí na dobu **jednoho roku** průměrně **21 747 Kč**. **Výnosy** z hodin jumpingu za **jeden rok** činí průměrně **32 000 Kč**.

Výnosy tedy převyšují náklady o **10 253 Kč**, které tímto sportovní klub Fitpoint za rok získá. Současně se na to lze podívat tak, že zmíněných 32 000 Kč by klub za rok ztratil v případě odchodu lektorky a následně klientů navštěvujících hodiny jumpingu.

## **4.7 Plán krizové prevence B**

### **4.7.1 Jak situaci zabránit**

Vzhledem k nízkým bariérám vstupu do odvětví se riziku rostoucí konkurence zabránit nedá. Lze však podniknout kroky, které mohou hrozbu odchodu klientů ke konkurenci snížit.

### **4.7.2 Jak postupovat, když situace nastane**

Jedná se o situaci, se kterou se firma potýká každý den. K opatřením snižujícím dopady této situace je tedy třeba přistupovat zodpovědně a brát v potaz jejich vysokou důležitost.

Mimo již zmíněné výhody uvedené ve SWOT analýze jako silné stránky se nabízí i jiná řešení. Vhodné by bylo zavést určitý systém zjišťující spokojenost klientů. Proveditelné by to bylo jednak osobním kontaktem s klienty na recepci, dotazníkovou formou (papírovou či emailovou) nebo prostřednictvím webových stránek klubu. Mimo zjištění jak jsou klienti spokojeni s dosavadní nabídkou a kvalitou služeb, by bylo ku prospěchu zjistit, zda by neměli zájem o nějakou službu, která v nabídce sportovního klubu Fitpoint chybí. A v případě, že by o nějakou konkrétní službu byl větší zájem, bylo by na místě zvážit zavedení takové služby. Analýzou spokojenosti klientů by měl být pověřen jeden konkrétní pracovník, který by údaje od klientů pravidelně zpracovával a předkládal managementu klubu.

Další možností je pořádání sportovních akcí, na které by stávající klienti měli zvýhodněný vstup nebo vstup zdarma. Soutěže pro stálé klienty jsou také vhodným nástrojem boje proti konkurenci.

Vzhledem k velkému množství obchodních partnerů se jeví jako možnost poskytnutí určité výhody klientům ve spolupráci s konkrétním partnerem. Následují tyto příklady spolupráce:

➤ Cheeasy Boutique

- při nákupu jakéhokoliv členství poskytnout poukaz na nákup v hodnotě 100 Kč v této sýrové prodejně. Podmínkou je, že se nejedná o nového klienta.

➤ Uzenářství Carbol

- k jakékoliv zakoupené permanentce poskytnout kupón na slevu 25 % při nákupu v této prodejně. Podmínkou je, že se nejedná o nového klienta.

➤ Sportplex

- poukaz na vstup do krytého aquaparku Olešná v délce trvání 180 minut, každému novému klientovi, který si zakoupí členství nebo permanentku.

V neposlední řadě je důležité sledovat kroky a tahy konkurence. Přínosem by v tomto případě mohla být i návštěva konkurenčních zařízení a následné srovnání úrovně poskytovaných služeb. Pravidelným vyhodnocováním poznatků by měl být opět pověřen jeden zaměstnanec, aby nedocházelo ke zmatkům.

## 5 Závěr

Krizové řízení je i přes svůj vzrůstající význam mnohými manažery stále podceňováno. Především v malých firmách se této oblasti řízení nevěnuje téměř žádná pozornost. A právě samotným managementem bývají většinou podnikové krize způsobeny. O existenci krizového řízení se firmy mnohdy začínají zajímat až v situaci, kdy u nich krize propukne. To už však bývá pozdě. Každá firma by měla s možností vzniku krizové situace počítat a měla by se snažit co nejvíce a nejlépe eliminovat možná ohrožení, která by k rozvoji krizového stavu mohla vést.

Cílem této práce bylo zanalyzovat prostředí sportovního klubu Fitpoint, sídlícího ve Frýdku-Místku, s osmiletou působností na místním trhu sportovních zařízení. Dále dle zjištěných výsledků nalézt možná ohniska krize a navrhnout postup, jak vzniku možné krizové situace předejít.

Ke zjištění ohnisek krize byly vybrány následující metody: PEST analýza, Porterův model konkurenčních sil, finanční analýza a SWOT analýza. Bylo definováno pět hlavních ohnisek krize, která byla následně zanesena do krizové matice. S ohledem na cíl práce lze, po shrnutí vyhodnocených výsledků všech analýz, konstatovat, že sportovní klub Fitpoint je firmou se střední až vysokou pravděpodobností vzniku krizových situací, které mohou mít výrazné účinky na jmenovanou firmu.

Na základě údajů z krizové matice byla vybrána dvě krizová ohniska, mající na chod firmy podstatný význam. Prvním vybraným ohniskem je odchod klíčového lektora, a druhým rostoucí počet konkurentů. Na první nadefinovanou situaci byla navržena jednak prevence jejího vzniku a dále pak možná řešení v případě, kdy se tato potencionální situace stane skutečností. Druhá situace je specifická tím, že jí vlastními silami firmy nelze zabránit. Byly však navrženy postupy, jak by se mohlo působení početné konkurence omezit a jak by mohly být důsledky této situace co nejvíce eliminovány.

Vzhledem k tomu, že v průběhu zpracovávání diplomové práce došlo ve sportovním klubu Fitpoint k výměně managementu, mohla by tato práce posloužit novému vedení jako pohled na současnou finanční situaci firmy, na její konkurenční prostředí, na její silné a slabé stránky, příležitosti a možná ohrožení. Management firmy by se měl snažit o posílení a zachování silných stránek klubu, o odstranění slabých stránek, ale především by pozornost měla být zaměřena na ohniska krize, která se objevila v krizové matici. Je zřejmé, že na samostatný úsek, který by se krizové prevenci věnoval, nemá firma dostatečné finanční

prostředky. Stačilo by však pověřit jednoho pracovníka sledováním ohnisek krize, což by umožnilo včasný zásah a možná zabránilo tomu, aby se firma v některé z konkrétních krizových situací ocitla. Už jen tím, že si management bude uvědomovat co vůbec může firmu ohrozit, je alespoň začátek krizové prevence vykonán. Pak už by mělo stačit jen vhodně reagovat na vyvíjející se situaci.

Přínosem práce je v momentální situaci ve firmě už jen samotná analýza poskytující pohled na vnitřní a vnější okolí klubu. Navržená prevence a následná řešení vybraných krizových situací, pak mohou najít uplatnění jednak ve firmě, pro kterou byla navržena, jednak v jiných sportovních zařízeních, ale také v obdobných služby poskytujících firmách.

## Seznam použité literatury

### Odborná literatura

1. ANTUŠÁK, Emil a Zdeněk KOPECKÝ. *Krizový management. Úvod do teorie*. Praha: Oeconomica, 2008. 98 s. ISBN 978-80-245-0951-8.
2. BENEŠ, Jiří a Dana MARTINOVIČOVÁ. *Krizový management*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2004. 91 s. ISBN 80-214-2736-1.
3. BLAŽEK, Ladislav. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
4. BOUŘA, Václav. *Vybrané kapitoly z krizového řízení*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2004. 106 s. ISBN 80-7042-368-4.
5. DURDOVÁ, Irena. *Sportovní management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2002. 122 s. ISBN 80-248-0130-2.
6. GRÜNEROVÁ, Markéta. *Krizové řízení*. Pardubice, 2009. Diplomová práce. Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav ekonomiky a managementu.
7. HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. 1. vyd. Praha: Aspi, 2008. 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8.
8. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
9. KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize. Jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží: zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3136-0.

10. LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava : Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
11. MIKUŠOVÁ, Marie. *Prevence a řízení krizí podnikatelského subjektu*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2002. 60 s. ISBN 80-248-0100-0.
12. RAJSKÝ, Hynek. *Krizové řízení firmy (ekonomické a právní aspekty)*. Brno, 2009. Diplomová práce. Masarykova univerzita Brno, Právnická fakulta, Katedra finančního práva a národního hospodářství.
13. ROLÍNEK, Ladislav. *Management I. Studijní text*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2003. 96 s. ISBN neuvedeno.
14. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
15. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
16. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
17. WINTERLING, Klaus. *Jak se provádí (preventivně) krizový management*. Praha: BaBTEXT, rok neuveden. 38 s. ISBN 80-900178-5-1.
18. ZUZÁK, Roman. *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi)*. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2004. 179 s. ISBN 80-86419-74-6.
19. ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.
20. ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.



## Webové stránky

21. *Amazing Fitness* [online]. ©2012 [cit. 2012-04-09]. Dostupné z: <http://www.amazing-fitness.cz/o-amazing-fitness>.
22. *B-Fit fitness* [online]. ©2010 [cit. 2012-04-09]. Dostupné z: <http://www.b-fitness.cz/>.
23. BLAŽKOVÁ, Martina. *Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP*. BussinesInfo.cz [online]. 2007-07-30 [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza/1001663/45239>.
24. Český statistický úřad. *Krajská správa ČSÚ v Ostravě* [online]. ČSÚ, ©2012 [cit. 2012-04-08]. Dostupné z: <http://www.ostrava.czso.cz/>.
25. *Fitpoint, sportovní klub* [online]. ©2010 [cit. 2012-04-08]. Dostupné z: <http://www.fitpoint.cz>.
26. *GolemGym* [online]. ©2009 [cit. 2012-04-09]. Dostupné z: <http://www.golemgym.cz/fitness.html>.
27. HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management. Krizové řízení podniku* [online]. 2011 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: <http://www.halek.info/www/prezentace/krizovy-management-prednasky4/kmpr4.php?l=05&projection&p=00>.
28. *Lekce. Prestige Fit Studio* [online]. [cit. 2012-04-09]. Dostupné z: <http://www.prestigefitstudio.cz/html/lekce.html>.
29. *Max Wellness* [online]. ©2011 [cit. 2012-04-09]. Dostupné z: <http://www.maxwellness.cz/>.
30. *Studio Maja-Studio moderní ženy* [online]. ©2012 [cit. 2012-04-09]. Dostupné z: <http://www.studiomaja.estranky.cz/>.

31. Strateg.cz. *Strategická situační analýza* [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: [http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html).
32. *Tvoje fitko* [online]. ©2012 [cit. 2012-04-09]. Dostupné z: <http://www.tvojeFITKO.cz/>.
33. *Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty*. Business center.cz [online]. ©1998-2012 [cit. 2012-04-08]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dph/priloha2.aspx>.

## Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
BMI	Body Mass Index (index tělesné hmotnosti)
cm	centimetr
č.	číslo
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
HPP	hlavní pracovní poměr
IČO	identifikační číslo organizace
Kč	korun českých
kg	kilogram
min.	minimálně
MHD	městská hromadná doprava
např.	například
obr.	obrázek
popř.	popřípadě
ROA	rentabilita celkového kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita služeb
s.	strana
SK	sportovní klub
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SSSR	Svaz sovětských socialistických republik
tab.	Tabulka
VŠE	vysoká škola ekonomická

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Frýdku-Místku dne 27. 4. 2012

.....

Bc. Hana Velčovská

## **Seznam příloh**

Příloha 1 – Vstupní data ke zpracování finanční analýzy

Příloha 2 – Rozvrh skupinových aktivit

Příloha 3 – Posilovna a kardio zóna

Příloha 4 – Exteriér sportovního klubu Fitpoint

## Příloha 1 Vstupní data

Položka	2007	2008	2009	2010
Celková aktiva	3 028	2 010	1 856	1 888
Oběžná aktiva	2 042	1 256	1 133	1 300
Zásoby	57	35	38	29
Pohledávky	1 024	415	462	341
Krátkodobý finanční majetek	961	806	633	930
Vlastní kapitál	-167	-762	-927	-745
Základní kapitál	100	100	100	100
Nerozdělený zisk minulých let	0	0	0	0
Cizí zdroje	3 134	2 731	2 758	2 629
Krátkodobé závazky	3 134	1 017	883	854
Tržby za prodej zboží	250	250	200	145
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 183	3 128	2 472	2 561
Provozní hospodářský výsledek	722	-526	-155	249
Odpisy	362	235	249	126
Hospodářský výsledek za účetní období	680	-595	-164	181

## Příloha 2 Rozvrh skupinových aktivit

<b>PONDĚLÍ</b>	<b>17:00 - 18:00</b> <b>18:00 - 19:00</b>	<b>Jumping (Sabina)</b> <b>Zdravotní cvičení (Lucie)</b>
<b>ÚTERÝ</b>	<b>17:00 - 18:00</b> <b>18:00 - 19:00</b>	<b>Jumping (Sabina)</b> <b>Zumba (Nikča)</b>
<b>STŘEDA</b>	<b>15:30 - 17:00</b> <b>17:00 - 18:00</b> <b>18:00 - 19:00</b> <b>19:00 - 20:00</b>	<b>Dětský aerobik (Katka)</b> <b>Boky-Břicho-Hýždě (Míša)</b> <b>Zdravotní cvičení (Lucie)</b> <b>Pilates (Katka)</b>
<b>ČTVRTEK</b>	<b>16:30 - 17:30</b> <b>17:30 - 18:30</b> <b>18:30 - 19:30</b>	<b>Power jóga (Barča)</b> <b>Jumping (Sabina)</b> <b>Zumba (Zdenka)</b>
<b>PÁTEK</b>	<b>09:30 - 10:30</b>	<b>Jumping (Sabina (každý sudý týden))</b>
<b>SOBOTA</b>	<b>---</b>	
<b>NEDELE</b>	<b>08:30 - 09:30</b> <b>17:00 - 18:00</b>	<b>Pilates (Katka)</b> <b>Jumping (Sabina)</b>

### Příloha 3



*Posilovna sportovního klubu Fitpoint*



*Kardio zóna sportovního klubu Fitpoint*



#### Příloha 4



*Exteriér sportovního klubu Fitpoint*